4° 43

DIE

GEWINNBETEILIGUNG

IHR EINFLUSS AUF DEN UNTERNEHMERGEWINN UND AUF DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN ARBEITER UND ARBEITGEBER

INAUGURAL-DISSERTATION

ZUR ERLANGUNG DER DOKTORWÜRDE

DER STAATSWIRTSCHAFTLICHEN FAKULTÄT

DER

K. LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT ZU MÜNCHEN

VORGELEGT

VON

RUDOLF EINHAUSER

AUS NEUBURG A. D. D.

TÜBINGEN 1897

VERLAG DER H. LAUPP'SCHEN BUCHHANDLUNG

DIE

GEWINNBETEILIGUNG

IHR EINFLUSS AUF DEN UNTERNEHMERGEWINN UND AUF DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN ARBEITER UND ARBEITGEBER

INAUGURAL-DISSERTATION

ZUR ERLANGUNG DER DOKTORWÜRDE

DER STAATSWIRTSCHAFTLICHEN FAKULTÄT

DER

K. LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT ZU MÜNCHEN

VORGELEGT

VON

RUDOLF EINHAUSER

AUS NEUBURG A. D. D.

ACAD. LUDW. BAT. BIBL.

TÜBINGEN 1897

VERLAG DER H. LAUPP'SCHEN BUCHHANDLUNG

DRUCK VON H. LAUPP JR IN TÜBINGEN

Inhaltsverzeichnis.

Seite

Einleitung.

Die Gewinnbeteiligung als Reformprojekt. Statistik der Gewinnbeteiligungsbewegung in England 1

1. Die Gewinnbeteiligung als Lohnsystem.

Die bisherige Litteratur. *Frommer*'s Schrift: Die Gewinnbeteiligung (1886) 5

I. Der Gegenstand der Untersuchung 7

II. Das Material der Untersuchung 9

III. Spezieller Teil 18

A. Industrie.

a) Die einzelnen Anwendungsfälle.

1. Maschinenindustrie.

Brush Electrical Engineering Co. 18

Pétillat 19

Ross and Duncan 21

Halle'sche Maschinenfabrik und Eisengiesserei . . 23

2. Anbringungsgewerbe.

Bourreiff 24

Barbas, Tassart et Balas 25

3. Textilindustrie.

Nayrolles 26

Thomasson 29

Dognin 29

Perrott and Perrott 32

4. Bekleidungsindustrie.

Rogers 33

Rowntree and Sons 34

5. Wagenbau.

Holmes 34

Brewster 35

6. Chemische Industrien.

South Metropolitan Gas Co. 36

Crystal Palace District Gas Co. 42

Fabrique de produits chimiques de Thann et Mulhouse 44

Seite

7. Buchdruckerei und Verlag.
Arrowsmith 46
Chaix 47
Robert Martin 49
Newman 50
A. Godchaux 51

8. Lithographie, Kupferstecherei, Schriftgiesserei.
Deberny 52
Büttner-Thierry 55
Garaudé (vorm. Gasté) 56

9. Buchbinderei.
Mackay 56
Petty and Sons 57
Bushill 58

10. Bäckerei und Konditorei.
Mc. Vitie and Price 61
Robert Mc. Vitie 62
Clark's Bread Co. 63
William Cussons 63

11. Verschiedenes.
Briggs 65
Borchert 69
Manufacture de Poteries de Nyon 70
Bord 70
Western Tanning Co. 71
Braun u. Bloem 72
James Johnston 73
Waltham Brothers 73

b) Ergebnisse.
1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung der Angestellten 75
2) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Stabilität der Angestellten 94

B. Landwirtschaft.

a) Die einzelnen Anwendungsfälle.
v. Thünen (-Tellow) 96
Lariboisière (-Monthorin) 98
Jahnke (-Bredow) 100
Neumann (-Posegnick) 101
Zytphen-Adeler (-Dragsholm) 102
Earl Grey 104
Fidler 105
Kinnear 106
Brassey 107

Seite

b) Ergebnisse.
1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung 107
2) » » » » » Stabilität . . 110

C. Handel.

a) Die einzelnen Anwendungsfälle.
Clement Dalley 110
J. D. Cartwright 111
Phillips & Co. 111
Osborne and Young 113
J. Devereux and Sons 114
Binns 114
Brooke, Bond and Co. 115
John Williams and Sons 117

b) Ergebnisse.
1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung 118
2) » » » » » Stabilität . . 120

IV. Gesamtergebnis.
1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung 120
2) » » » » » Stabilität . . 122
Der ökonomische Wert der Gewinnbeteiligung 123
Vergleichung dieses Ergebnisses mit dem Resultat der 1886 von *Frommer* gepflogenen Untersuchung 126

Anhang: Gewinnbeteiligung und Lohnhöhe 129

2. Die Gewinnbeteiligung als Instrument des sozialen Friedens.
Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Beziehungen zwischen Unternehmer und Angestellten 131
Die Gewinnbeteiligung und Streiks 133
Die Gewinnbeteiligung und der Gewerkverein 134

Schluss. Die Aussichten der Gewinnbeteiligung.
Die Lebensdauer der englischen Gewinnbeteiligungsfälle 138
Die Gewinnbeteiligung als gerechtes Lohnsystem 141
Das Gewinnbeteiligungsprinzip und das Prinzip des Gewerkvereins 143

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41553806_0061

DIE GEWINNBETEILIGUNG

Einleitung.

Der Gedanke der Gewinnbeteiligung als soziales Reformprojekt ist ziemlich alt. Seit mehr denn einem halben Jahrhundert pflegt unter denjenigen Massnahmen, mittels deren eine friedliche Evolution der modernen Klassenkämpfe, namentlich innerhalb der Industrie, erreicht werden könne, die Beteiligung der Arbeiter am Gewinn der Unternehmer genannt zu werden. Schon anfangs der 30er Jahre dieses Jahrhunderts empfahl der englische Oekonomist Babbage [1]) das neue Lohnsystem und seit diesen Tagen hat es bis heute eine Schar von überzeugten und eifrigen Anhängern aus den Reihen der Nationalökonomen, Unternehmer und Philanthropen um seine Fahnen gesammelt. Freilich, vielleicht kein Vorschlag hat den Wandel der Gunst so sehr erfahren, wie die Gewinnbeteiligung. Während ihr heute namentlich die Wissenschaft zumeist ziemlich kühl gegenüber steht, hat es einmal eine Zeit gegeben, da sie die Sympathieen und die Hoffnungen der ganzen Welt, soweit sie sich mit sozialen Problemen beschäftigte, erregt hat.

Es war das Ende der 60er Jahre, als die Herren Briggs in England in ihren Whitwooder Kohlengruben die Gewinnbe-

1) In seiner Schrift: On the Economy of Machinery and Manufacturers, 1832.

teiligung einführten und erklärten, damit ein Zeitalter der heftigsten Arbeitskämpfe zu einem glücklichen Abschluss gebracht zu haben, unter dem lauten Beifall der Politiker und Theoretiker aus den verschiedensten Lagern, von John Stuart Mill und Fawcett, Louis Blanc, dem Grafen von Paris, Holyoake und Loyd Jones, Ludlow, Thomas Hughes, Frederic Harrison und Macdonald. Damals hatte die Popularität des Systems, ja die Begeisterung für dasselbe ihren Höhepunkt erreicht. Vor einer glänzenden Gesellschaft besprach 1867 der Vorstand des Königl. preussischen statistischen Bureaus, Ernst Engel, das neue System und schloss mit den Worten: »Die soziale Frage ist keine Frage mehr, ihre Lösung darf als erfolgt betrachtet werden.« Aber dieser populäre Glanz verblich mit einem Male, als 1872 das System der Herren Briggs und gleichzeitig die Versuche des Berliner Messingfabrikanten Borchert und der Newyorker Wagenbauer Brewster & Co., mit denen die Gewinnbeteiligung auf deutschen und amerikanischen Boden verpflanzt worden war, zusammenbrachen. Und nicht nur das Interesse des grossen Publikums, das lediglich von der Thatsache des Fehlschlagens oder höchstens von einseitigen Darstellungen der näheren Umstände Kenntnis nahm, wandte sich damit vom System ab, auch der Glaube der Nationalökonomen, die den Thatbestand näher kennen lernten, hatte damit einen argen Stoss erlitten [1]). Indess irrte sich, wer damals den Gedanken der Gewinnbeteiligung für tot hielt. Den verunglückten Versuchen folgte eine Reihe neuer. Wir geben im Folgenden auf Grund der amtlichen englischen Publikationen [2]) die Zahlen für die Entwicklung der Gewinnbeteiligungsbewegung in England [3]):

Jahr der Einführung:	Anzahl der Firmen: wieder aufgegeben:	noch in Kraft:	Total:
1829	1	—	1
1865	4	—	4

1) S. über diesen Fall unten im speziellen Teil des I. Kapitels.

2) *Schloss,* Report on Profit-sharing; Board of trade, Labour department 1894, London, S. 134. Labour Gazette, July 1895 S. 207, July 1896 S. 208, September 1896 S. 275. (Ein Fall der hier erwähnten Gewinnbeteiligungsfälle scheidet aus s. S. 129).

3) Der Verfasser des englischen Parlamentsberichts hält es indes für ziemlich ausgemacht, dass eine beträchtliche Anzahl von wiederaufgegebenen oder noch existierenden Gewinnbeteiligungsfällen nicht zur Kenntnis des englischen Arbeitsamts gekommen sind (Report S. 162).

Jahr der Einführung:	Anzahl der Firmen: wieder aufgegeben:	noch in Kraft:	Total:
1866	5	1	6
1867	3	—	3
1868	1	—	1
1869	—	1	1
1870	1	—	1
1871	2	—	2
1872	4	—	4
1873	2	1	3
1874	1	—	1
1876	—	2	2
1878	—	2	2
1880	1	1	2
1881	—	2	2
1882	1	1	2
1883	2	1	3
1884	—	3	3
1885	2	1	3
1886	—	6	6
1887	2	5	7
1888	—	6	6
1889	13	16	19
1890	11	21	32
1891	2	14	16
1892	4	11	15
1893	—	5	5
1894	—	5	5
1895	—	6	6
1896	—	2	2
Total	52	105	157

Die Zahl der in englischen Gewinnbeteiligungs-Firmen beschäftigten Arbeiter, soweit hierüber Nachrichten vorliegen, schwankte 1895/6 zwischen 23947 und 26187.

Die Zahlen von anderen Ländern sind nicht genau bekannt, immerhin dürfte die Zahl der Gewinnbeteiligungs-Firmen Frankreichs, der Vereinigten Staaten von Nordamerika und der übrigen Länder zusammen die Zahl der englischen Firmen noch um ein Erkleckliches übertreffen.

Freilich, trotz dieses relativen Fortschreitens der Bewegung nimmt sich die Gewinnbeteiligung auf dem ungeheuren Gebiet der grossen sozialen Strömungen immer noch wie ein sehr bescheidenes Bächlein aus. Aber ihre Anhänger glauben, »dass das Bächlein eine grosse Zahl befruchtender Keime und Kräfte mit sich führe und dass die Zeit kommen werde, wo die wilden Gewässer verlaufen und das Bächlein nun berufen sei, den zer-

rissenen, aufgewühlten Boden wieder zu ebnen und fruchtbar zu machen« [1]).

Die Gewinnbeteiligung ist die Hoffnung derer, die mit Stanley Jevons sagen: »Industrial divisions should be perpendicular, not horizontal«, nicht in der Organisation von Arbeiter zu Arbeiter und Unternehmer zu Unternehmer müsse die Lösung der Klassenkämpfe gesucht werden, sondern in der Bindung der Interessen der Arbeiter an die Interessen des sie beschäftigenden individuellen Unternehmens; in ihren Augen ist die Gewinnbeteiligung der beste Gewerkverein, der alle Lohnkämpfe, Streiks und Aussperrungen mit den Summen verlorenen Vermögens und aufgespeicherter Erbitterung entbehrlich macht.

In der Gewinnbeteiligung erblicken Viele die naturgemässe Fortsetzung der alten Geschichte der Emanzipation der Arbeit und die nächste zu erreichende Stufe der Verflechtung der Interessen des Arbeiters mit denen seiner Arbeit. Die Gewinnbeteiligung ist die Hoffnung von Vielen, die vom zertrümmerten Ideal der Produktivgenossenschaft kommend, den Sieg der kooperativen Idee von langsamem Fortschritt der Entwicklung erwarten.

In dieser aller Augen erhebt die Gewinnbeteiligung die Arbeit zu einer höheren Würde, der Angestellte arbeitet für sich und seine Kooperativgenossen, nicht mehr für einen Mietherrn. Seine Lebensthätigkeit bekommt einen freieren, edleren Inhalt. Vom Unternehmer trennt ihn nicht mehr die grosse Interessenkluft zwischen dem Verkäufer und Käufer der Ware Arbeit; er wird sein Mitarbeiter, aber ohne doch im geringsten in seine Autorität einzugreifen.

Aus dem eben Gesagten ergibt sich auch sofort, in welchem Lager die hauptsächlichen Gegner der Gewinnbeteiligung zu suchen sind: die Freunde der Gewerkvereinsbewegung stehen dem System skeptisch gegenüber. Nichtsdestoweniger lässt sich nicht behaupten, dass die Gewerkvereine selber, speziell die englischen, der Gewinnbeteiligung als solcher feindselig gegenüber stünden. Im allgemeinen ist ihre Haltung vielmehr eine vorsichtig zurückhaltende und es fehlt auch sogar nicht an freundlichen Stimmen der Anerkennung.

Indes, es ist für den Fortschritt des Systems zunächst weniger von Belang, ob es hier auf Sympathieen oder dort auf Anti-

1) *Schmoller,* Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart, Leipzig 1890 S. 459.

pathieen stösst; wichtig ist vielmehr vor allem die Frage, ob das System nur in einer Beziehung hält, was seine Freunde von ihm erwarten: ob es ein vorzügliches Lohnsystem ist. Wenn in der That die Gewinnanteile nicht aus der Tasche des Unternehmers fliessen, sondern aus einem infolge des Systems erst erzeugten Mehrgewinn, wenn der Unternehmer daher vom System in der Regel noch profitiert und dieser Erfolg auch dort eintritt, wo die fleisssteigernden Akkordlöhne längst eingeführt sind: dann ist hiemit in der That die Grundlage für eine weite Verbreitung der Gewinnbeteiligung gegeben.

Freilich, wenn die Gewinnbeteiligung als Lohnsystem Fiasko erlitte, könnten auch ihre Anhänger nur mehr geringe Hoffnung für ihre allgemeine Einführung hegen. Denn die Zahl der Unternehmer würde stets gering sein, die sich bloss aus Gründen der »Gerechtigkeit«, aus blosser Begeisterung für die Kooperatividee zur Einführung der Gewinnbeteiligung verstehen würden.

Auch würde ein Fiasko der Gewinnbeteiligung als Lohnsystem nichts weniger bedeuten, als: die Gewinnbeteiligung ist unfähig, dem Arbeiter ein eigenes Interesse an seiner Arbeit zu geben, seine Leistungen über die der vertragsmässig gemieteten Arbeit hinaus zu heben: es würde den Bankerott der Gewinnbeteiligung als Kooperativsystem in seiner wichtigsten Beziehung bedeuten.

Die Vorzüglichkeit der Gewinnbeteiligung als Lohnsystem ist — das wird von beiden Seiten anerkannt — in grossem Umfange nicht nur Basis zukünftiger Erfolge, sondern Prüfstein ihres inneren Wertes. Sie soll daher den hauptsächlichen Gegenstand der nachfolgenden Untersuchung bilden.

Im weiteren soll die Einwirkung der Gewinnbeteiligung auf die Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeiter erörtert werden.

1. Kapitel.

Die Gewinnbeteiligung als Lohnsystem.

Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung und Stabilität der Angestellten.

Eine wissenschaftliche Untersuchung der Gewinnbeteiligung als Lohnsystem hat bereits Dr. *Heinrich Frommer* in seinem Buche »Die Gewinnbeteiligung« — *Schmoller*'s staatswissenschaftliche Forschungen 1886 — gegeben. Seitdem hat sich das Material verfünffacht.

Frommer's Verdienst ist ein doppeltes: einmal hat er als Erster das als Gewinnbeteiligung überlieferte Material reinlich geschieden nach Fällen, in denen Gewinnbeteiligung, und solchen, in denen andere Lohnsysteme vorliegen. Sodann hat er die einzelnen Fälle nach den Gründen des Misserfolgs oder Erfolgs einer kritischen Prüfung unterzogen.

Obwohl *Frommer* zu einem wesentlich negativen Resultat gekommen ist, ist die »scharfe und präzise Analyse« der einzelnen Fälle selbst von warmen Anhängern des Systems, soviel mir bekannt, nie angefochten worden. Vielmehr pflegt von diesen seine Untersuchung im Allgemeinen vorsichtig umgangen zu werden.

Und doch hat *Frommer* ein — nachdem er es kritisch gesiebt hatte — nur ziemlich kleines Material (27 Fälle) vorgelegen; und es muss anerkannt werden, dass dieser Umstand die von ihm aus eben diesem Material gezogenen Schlüsse eines apodiktischen Charakters entkleidet und ergänzungsfähig macht. Wir möchten, was wir meinen, an Folgendem veranschaulichen:

Aus der Landwirtschaft sind *Frommer* 4 Fälle vorgelegen, aus denen er für das Gebiet der Landwirtschaft folgende Sätze ableitet (S. 73 ff.) (Das Gesamtergebnis, zu dem Frommer auf Grund sämtlicher ihm vorliegenden Fälle gekommen, siehe übrigens unten am Ende des I. Kapitels.):

1) dass »in allen Betrieben, deren Erfolg vor allem grossen Schwankungen infolge der besonderen Bedeutung der Witterung oder grossen Schwankungen der Preise ausgesetzt ist, die Aussicht auf eine Beteiligung an diesem unsicheren Gewinn kein ausreichendes Reizmittel ist, um die Arbeiter sowohl dauernd dem Betrieb zu erhalten als auch sie zu qualitativ oder quantitativ besseren Leistungen anzutreiben;«

sowie ferner, dass die Gewinnbeteiligung auch abgesehen von diesen Momenten »am erfolgreichsten da erscheint, wo die Leistungen der Arbeiter für den Erfolg des gesamten Unternehmens weit schwerer in die Wagschale fallen, als die Leitung des Ganzen;«

2) »dass eine für den Erfolg der Gewinnbeteiligung sehr bedeutsame Massnahme ist: eine Abstufung der Prozentsätze der Beteiligung je nach der Verantwortlichkeit der Stellung des einzelnen Arbeiters in dem gesamten Betriebe;«

3) dass sich die »Steigerung der Tüchtigkeit der Leistungen der Arbeiter als abhängig erweist von der Grösse des Bonus, der unter sie verteilt wird und der Mehreinnahmen, die ihnen dadurch zuteil werden«;

4) dass die Unmittelbarkeit, mit der den Arbeitern die durch die Gewinnbeteiligung bewirkte Steigerung ihrer Einnahmen zu teil wird, von grosser Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ist;

und endlich schliesst er aus der Vergleichung dieser vier Fälle mit bei anderen Lohnmethoden gemachten Erfahrungen,

5) dass da, »wo es vorzüglich auf den Fleiss ankommt, der Stücklohn ein weit mächtigerer Sporn ist als die Gewinnbeteiligung.«

6) »Wo es sich besonders um die Erzielung höherer Sorgfalt handelt, da erweisen sich die Einzel-Brutto-Tantiemen und die Produktions- oder Güteprämien als stärkerer Antrieb aus den gleichen Gründen.«

Frommer kommt daher, für das Gebiet der Landwirtschaft, zu dem Schluss:

»Es bleibt also nur eine ganz beschränkte Sphäre der Gewinnbeteiligung übrig, nämlich für die Personen in verantwortlicher leitender Stellung, die einerseits weder nach Stück noch nach Prämien gelohnt werden können, andrerseits Ueberblick

und Bildung genug besitzen, um zu erkennen, dass der Ertrag des Ganzen von der Erfüllung ihrer Pflichten beeinflusst wird.«

Die Anhänger der Gewinnbeteiligung könnten mit Recht sagen, dass, um diesen 6 oder 7 Sätzen und dem Schlussresultat eine allgemeine Bedeutung zu geben, das Material von 4 Fällen nicht ausreicht. Allein *Frommer* wollte in ihnen lediglich das zusammenfassen, was sich aus dem ihm vorliegenden Materiale ergab. Wer damit nicht zufrieden war, hätte die Aufgabe gehabt, sie durch Beibringung neuen Materials mit entgegengesetzten Erfahrungen zu entkräften. Kritisches Zusammentragen neuen Materials und kritische Bearbeitung desselben wäre offenbar die Aufgabe derjenigen Schriftsteller gewesen, die *Frommer*'s Ergebnisse, trotzdem sie seine wissenschaftliche Methode anerkannten, nicht acceptieren zu können glaubten.

Indes ist dies nicht geschehen. Beim Zusammentragen des Materials hat man nicht nur all' den alten Ballast, der durch *Frommer* aus dem Schifflein der Gewinnbeteiligung hinausgeworfen schien, wieder hereingeschleppt, sondern hat auch bei der Sammlung neuen Materials mit grosser Weitherzigkeit alle möglichen anderen Entlohnungsmethoden und Gratifikationssysteme neben der Gewinnbeteiligung unkritisch neben einander aufgestapelt. Ein Schriftsteller meint allerdings: »Was meiner Definition an wissenschaftlicher Genauigkeit abgeht, gewinnt sie an praktischer Brauchbarkeit.«

Wir meinen aber, wissenschaftliche Prägnanz eines Begriffes ist die Basis aller praktischen Verwendbarkeit. — Ebensowenig ist irgendwo von systematischer Verwertung des Materials die Rede; dabei wäre das Material allerdings sofort in Gewinnbeteiligung und in andere Lohnsysteme auseinandergefallen.

I. Der Gegenstand der Untersuchung.

Im Nachfolgenden behandeln wir die Gewinnbeteiligung als Lohnproblem, daher die Anwendung des Systems auf die gewöhnlichen Angestellten industrieller, landwirtschaftlicher und kaufmännischer Unternehmungen. Von der Gewinnbeteiligung höherer Angestellter in verantwortlicheren Posten wird daher nicht mehr als beispielsweise die Rede sein. Dass Reisende, Buchhalter, Beamte einer Versicherungsgesellschaft, Direktoren einer Aktiengesellschaft am Gewinn beteiligt sind, ist eine alte Einrichtung, deren Vorzüglichkeit von keiner Seite bestritten wird. Hier interessiert uns lediglich, ob die Gewinnbeteiligung geeignet ist, die Lohnfrage für die gewöhnlichen Angestellten günstig zu beeinflussen, ob sie diesen, die nicht durch ihre verantwortliche Stellung in der Lage sind, den Gewinn des Unternehmens in hervorragender Weise zu fördern oder zu gefährden, ein egoistisches Interesse an ihrer Arbeit zu geben vermag, ob sie fähig ist, die grosse Masse der Beschäftigten, deren gegensätzliche Stellung zu ihren Arbeitgebern man beklagt, zur Höhe kooperativer Arbeitsgenossen zu erheben.

Wir handeln von der Gewinnbeteiligung der in einem Be-

triebe Beschäftigten und fragen uns, bis zu welchem Grad und unter welchen Bedingungen es möglich ist, die Interessen des Arbeiters mit denen der Arbeit und des Unternehmers zu verflechten, dadurch, dass der Arbeiter neben seinem Lohn am Gewinn des Unternehmers beteiligt wird. Wir reden also von Gewinnbeteiligung der Arbeit, nicht des Kapitals; und zwar von Gewinnbeteiligung des Kapitals (also Dividendenbezug) auch dann nicht, wenn dasselbe in Händen von Angestellten ist. Denn hier ist der Angestellte eben vor allem als Kapitalist am Unternehmen interessiert und sind also die thatsächlichen und psychologischen Voraussetzungen für sein Interesse an der Arbeit wesentlich andere als dort, wo er lediglich als beschäftigter Arbeiter einen Gewinnanteil bekommt. Hier ist es nicht der Betrieb eines Anderen, an dem der Arbeiter-Aktionär interessiert werden soll, sondern ein Betrieb, dessen Miteigentümer er ist, und er ist an ihm nicht interessiert durch mehr oder minder grosse Jahreszulagen — die, selbst wenn sie ausbleiben, ihn nicht um einen Pfennig ärmer, nur nicht reicher machen —, sondern durch sein Vermögen, das im Geschäft steckt, weshalb ihn geringe Dividenden und Verlustjahre zum armen Mann machen können.

Schon allein aus diesem Grunde, weil die Kapitalbeteiligung der Angestellten (industrial partnership) völlig andere psychologische Voraussetzungen schafft als Gewinnbeteiligung, bleibt sie im Nachfolgenden für uns ausser Betracht.

Wir reden von Gewinnbeteiligung der Arbeit, aber nicht von irgend welchen Prämiensystemen, Gratifikationsgewohnheiten, bei denen also die Höhe des »Bonus« nicht vom Reingewinn abhängig ist; der Unterschied zwischen letzteren Entlohnungsmethoden und der Gewinnbeteiligung ist eben der, dass das einemal der Angestellte am Gewinn des Unternehmens beteiligt, das anderemal daran unbeteiligt ist [1]).

---

1) Vgl. *Schloss*, Report: profit-sharing »a voluntary agreement by virtue of which an employee receives a share, fixed beforehand, in the profits of an undertaking« (S. 2); Internat. Gewinnbeteiligungskongress 1889, Compte rendu in extenso, Paris, Chaix, S. 267; *H. Frommer*, die Gewinnbeteiligung, Leipzig 1886 S. 54 u. s. w.

Vom Reingewinn hängt der Bonus nicht ab, wenn sein Verhältnis zu demselben nicht vorher bestimmt, fix, sondern alle Jahre beliebig anders bestimmt wird. In diesem Fall hängt er eben vom Belieben des Unternehmers ab. Von Gewinnbeteiligung, auch »uneigentlicher«, ist hier keine Rede, weil der Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Gewinnanteil völlig durchbrochen ist. Die psychologischen Voraussetzungen solcher Gratifikationen sind wieder völlig andere als bei der Gewinnbetei-

II. Das Material der Untersuchung.

1. Report on profitsharing, by *D. F. Schloss*, Board of Trade, Labour Department, 1894.

ligung. Bei der Gewinnbeteiligung muss der Angestellte, wenn er einen möglichst hohen Bonus bekommen will, möglichst günstig den Gewinn effektiv beeinflussen; beim Gratifikationssystem muss er sich das möglichste Wohlwollen des Unternehmers erwerben und erhalten. Das Eine ist etwas ganz anderes als das Andere.

Einige Schriftsteller subsumieren allerdings unter Gewinnbeteiligung alle möglichen Fälle von Prämiensystemen, Qualitäts- und Quantitätsprämien, Ersparnisprämien, ferner Gratifikationen und *Jegher* in seinem »Bericht an Herrn Bundesrat Emil Frey über die Frage der Beteiligung der Arbeiter und Angestellten in den Regiewerkstätten des Militärdepartements an dem Betriebsergebnisse« (Zürich 1892) »nimmt für den Begriff der Gewinnbeteiligung alle jene Fälle in Anspruch, in denen aus dem »Gewinn« bezw. »Betriebsüberschuss« Mittel zu Anstalten und Einrichtungen verfügbar gemacht werden, die dem Einzelnen oder der Gesamtheit der Arbeiter und Angestellten der betreffenden Unternehmer über die ihnen zukommende Lohnentschädigung hinaus zu gute kommen.« Es wird bei dieser weiten »Fassung des Begriffs« allerdings wenige Firmen geben, die keine Gewinnbeteiligung üben. Denn jede Firma, die alljährlich eine Summe an die Krankenkasse der Arbeiter abführt, beteiligt ihre Angestellten nach der Meinung *Jegher*'s u. a. offenbar am Gewinn, ebenso übt jeder Unternehmer Gewinnbeteiligung, der seinen Arbeitern Weihnachtsgeschenke zu machen pflegt. Und es ist von hier aus nur mehr ein Schritt zur weiteren Behauptung, dass auch in einer einfachen Alterszulage, ja Lohnerhöhung, ebenfalls »Gewinnbeteiligung« gelegen ist. Und in der That ist dieser Schritt auch schon gethan worden. So erzählt *Gilman-Katscher* in »Die Teilung des Geschäftsgewinnes zwischen Unternehmern und Angestellten« S. 99: »Der Besitzer des grossen Blattes Public Ledger in Philadelphia, Herr G. W. Childs, hat ein lehrreiches (!) und vortreffliches Beteiligungssystem geschaffen, das er ohne alle festen, bindenden Bestimmungen praktisch durchführt.

Zunächst zahlt er den Beamten bessere Gehälter als irgend ein anderer Unternehmer in der Brüderstadt. Die Setzer erhalten um 5 Cents pro 1000 m über den offiziellen Tarifsatz hinaus, wodurch ihnen eine Lohnsteigerung von mehr als 10 Proz. erwächst. Die Leute bekommen im Sommer Ferial-, im Winter Feiertags-Geldgeschenke, in Krankheitsfällen bis zur Genesung den vollen Lohn und im Alter Ruhegehälter, die nicht selten die Höhe des ganzen Jahresverdienstes erreichen. Auch sonstiger Vorteile erfreuen sie sich im Dienste Child's.«

Nach alledem nimmt es uns Wunder, dass die Schriftsteller, die die Gewinnbeteiligung so weit fassen, nicht schon längst ein viel einfacheres Verfahren für die Sammlung von Material eingeschlagen haben: sie brauchten nur jene Firmen zu eruieren, die in jeder Branche die schlechtesten Löhne zahlen, alle übrigen sind offenbar Gewinnbeteiligungsfirmen!

Und doch thun wir diesen Autoren unrecht, wenn wir glaubten, dass sie in allen Beziehungen diese Firmen als Gewinnbeteiligungsfirmen anerkennen. Oder sollten sie wirklich glauben, dass »Gewinnanteile ohne vorher fixiertes Verhältnis zum Gewinn« vulgo (Neujahrs- oder andere) Geschenke den »Forderungen der Gerechtigkeit am besten entsprechen« (vgl. *Gilman-Katscher* S. 330) dem Naturrecht und der Billigkeit konform seien (*Ch. Robert,* Le Contrat de Participation, Paris 1889 S. 13), sollte die

Ein nach wissenschaftlichen Grundsätzen gearbeiteter Parlamentsbericht über die Anwendungsfälle der Gewinnbeteiligung in England.

Eine Ausscheidung derjenigen Fälle, in denen keine Gewinnbeteiligung vorliegt, kann hier unterbleiben, da der Verfasser, wo er solche beispielsweise heranzieht, diesen Umstand selbst bemerkt.

Indess ist hier irrtümlich als Gewinnbeteiligung aufgeführt:

John Barbour & Co., Schloss Report S. 107.

Wie sich aus dem mir gewordenen Mitteilungen der Unternehmer ergibt, erhielt jeder Angestellte bei den 5 Halbjahresverteilungen der Jahre 1891—1893 je einen Lohnzuschlag gleich dem Lohn von vierzehn Tagen.

2. a) La Participation aux benefices. Par *V. Böhmert*, traduit et mis à jour par *A. Trombert*, Paris, Chaix 1888.

Dieses Buch enthält die ausführlichsten Nachrichten der neueren Literatur über die älteren französischen Gewinnbeteiligungsfälle, daneben auch nichtfranzösische Versuche. Da fast sämtliche hier aufgeführten Fälle auch im sogleich zu besprechenden Buch von Gilman-Katscher Aufnahme gefunden haben, wird die Sichtung des Materials bei der Besprechung dieses Buches erfolgen.

Nur folgende Fälle des Buches, die nicht Gewinnbeteiligungsfälle sind, fehlen bei Gilman-Katscher.

Nr. 9. Strömann und Larsen. (Es handelt sich um Kapitalbeteiligung.)

Nr. 17. Gutswirtschaft auf Pfalzhill-Bittburg und

Nr. 18. Altenhof. In beiden Fällen handelt es sich nur um Halbpachtverhältnisse.

Nr. 21. Ralahine. Auch hier liegt kein Arbeitsverhältnis vor, sondern die Verpachtung des Guts an eine Genossenschaft von Arbeitern.

3. *N. P. Gilman*, die Teilung des Geschäftsgewinns zwischen Unternehmern und Angestellten.

Sitte 1 Proz. Lohnzuschläge (oder Lohnabzüge?) alljährlich in die Krankenkasse abzuführen, wirklich eine Vorbereitung der Produktivgenossenschaft sein (*Ch. Robert* 44), sollten wirklich Dienstalterprämien die Wirkung haben, die Arbeiter aus Mietlingen zu Arbeitsgenossen zu machen (*Gilman-Katscher* S. 335), die Lohnfrage in befriedigender Weise zu lösen (*Gilman-Katscher* X), sollte dies alles, sowie ferner die verschiedensten Arbeitsprämien wirklich erst ein halbes Jahrhundert alt sein, von *Leclaire* eingeführt (*Gilman-Katscher* IX), in Deutschland bloss in 18 Häusern und in Oesterreich in 1 Haus im Schwang sein (ibidem X)?

Deutsche Bearbeitung von *Leopold Katscher*, Leipzig 1891[1]).

Von den hier erwähnten Fällen stellen sich als keine Gewinnbeteiligung dar — abgesehen von den englischen Anwendungsfällen[2]):

Abadie et Co.; S. 84. Die Bemessung der Individualanteile ist hier durchaus diskretionär (Trombert Guide pratique pour l'application de la Participation[3]) S. 125).

L'Abeille, S. 234. Ebenso.

Adler Georg, S. 85. Der »Gewinnanteil« ist nicht im Voraus bestimmt, d. h. es handelt sich um Gratifikationen.

Aubert, E. S. 105. Beteiligung am Bruttoerlös der Druckaufträge.

Besselievre Charles, S. 123. »Die Höhe des Gesamtanteils wird von der Firma bestimmt« anscheinend also diskretionär.

Bonniot-Pouget; S. 166. Wie Gilman-Katscher selbst bemerken, ist das »Beteiligungsverfahren« keine eigentliche Gewinnbeteiligung, es handelt sich vielmehr um eine Art von Lohnzuschlägen und Ersparnisprämien.

Boston Herald; S. 260. Der Gewinnanteil ist nicht im voraus bestimmt.

Briere et Fils, H.; S. 96. Wie Gilmann-Katscher selbst bemerken, handelt es sich hier um Verkaufstantiemen.

Brunn bei Fehrbellin; S. 230. Halbpartwirtschaft.

Caillard Frères; S. 147 »schreiben alljährlich einen nicht feststehenden Teil des Geschäftsnutzens . . . gut.«

Dolge Alfred S. 130. (gainsharing, nicht profitsharing)[4]).

Fabrique d'apparels electriques S. 153. Wie sich aus Böhmert I S. 102 zu ergeben scheint, ist auch der Gesamtbonus nicht fix; jedenfalls bemessen sich die Individualanteile diskretionär.

La Fonciere; S. 236 Gratifikationssystem.

Fauquet Octave, Oissel; S. 122. Der Gesamtbonus beträgt zwar »durchschnittlich« 5 Proz. des Geschäftsgewinns, jedoch werden die Individualanteile »auf der Grundlage der Verwendbarkeit zuerkannt.«

Geilinger, Gebr.; S. 265 Gratifikationssystem.

Gillet et Fils; S. 125 ebenso.

Globe Tobacco Co.; S. 194. Die Firma führt vierteljährlich 1 Proz. der Bruttoeinnahmen behufs Verteilung an ihre Angestellten an den Zweigverein Detroit der Knights of labor ab.

Hannapier and Co.; S. 191. Gratifikationssystem.

Haute-Seine Bugsiergesellschaft; S. 217. »Anfänglich« betrug

---

1) Das Buch ist von zwei sehr warmen Anhängern des Participationsgedankens geschrieben und erhält dadurch einen besonderen Reiz und Wert; indem es die Hoffnungen, die in diesen Kreisen an das System geknüpft werden, am klarsten und konsequentesten ausdrückt.

2) Bezüglich dieser vgl. den sub 1 citierten Parlamentsbericht.

3) Paris, Chaix 1892.

4) S. unten im IV. Abschnitt: »Gesamtergebnis«.

der Bonus 10 Proz. des Reingewinns; jetzt aber wird der Betrag jedes Jahr diskretionär festgesetzt.

Hofbauamt Schwerin; S. 272. Es handelt sich um Gruppenakkord.

Keller Gebrüder; S. 264. Es handelt sich um Gratifikationen.

Kröber Adolf; S. 288. Ebenso.

Lombart, Chocolaterie; S. 190. Ebenso.

Mame et Fils; S. 96. Es handelt sich um Verkaufstantiemen.

Masson Gustave; S. 95. Ebenso.

Mechanische Baumwollspinnerei und Weberei zu Kaufbeuren; S. 262. Es handelt sich um Gratifikationen und Arbeitsprämien.

Mermod Frères, Sainte-Croix Katscher. S. 198. (Siehe vor allem Trombert 1896 S. 133.)

Zwar ist der Gesamtbonus ein fixer Prozentsatz der Gewinne; indess ist die Bemessung der Individualanteile zu einem grossen Teil diskretionär: vor allem ist es dem beliebigen Ermessen der Unternehmer überlassen, welcher Teil des Gesamtbonus den Partizipanten unmittelbar zufallen soll und welcher Teil in die »Unterstützungskasse« abgeführt werden soll. Es ist dies auch in der Praxis, wie aus den mir gewordenen Mitteilungen hervorgeht, ganz beliebig gehandhabt worden [1]). Der den Partizipanten unmittelbar zugewendete Teil aber wird ferner aufgeteilt, »indem in Betracht gezogen wird«

1) Anciennetät und geleistete Dienste,

2) Lohnhöhe.

Also auch da spielt — mangels aller anderen Regeln — das Ermessen eine Rolle.

J. Morton Brown and Co., Norristown, Pennsylvanien; S. 129. Es handelt sich um abgestufte Dienstalterszulagen, die in ihrer Höhe sich nach Länge der Dienstzeit und Höhe der Lohnbezüge richten.

Newyorker Staatszeitung; S. 99. Lohnzuschläge.

Page Belting Company zu Concord, Nordamerika; S. 169. Sowohl die Auswahl der Partizipanten als besonders die Bemessung der Individualanteile ist diskretionär.

Peace Dale Manufacturing Company, Peace Dale; S. 126. »Die Bestimmung der Anteilsumme soll der Firma vorbehalten bleiben und sich nach dem Geschäftsgang richten.«

Pernod Fils, in Pontalier (Frankreich) und Couvet (Schweiz); S. 190. Die Firma zahlt in eine Pensionskassa alljährlich »einen nicht feststehenden Teil des Geschäftsertrags« ein.

Le Phenix; S. 237. Die Angestellten sind an den Prämieneinnahmen, nicht aber am Gewinn beteiligt.

Piat; S. 145. Es handelt sich um Gratifikationen.

Protopopow'sche Wachskerzenfabrik in Moskau; S. 184. Mindestens die Bemessung der Individualanteile ist diskretionär.

Public Ledger; S. 99. S. oben S. 128 Anm.

Rand, Macnally and Co., Chicago; S. 97. Es handelt sich um erleichterte Kapitalbeteiligung.

---

1) Die den Participanten einerseits, der Unterstützungskassa andrerseits zugewiesenen Beträge waren in Prozenten der Löhne ausgedrückt in den Jahren 1888 - 95: 11 (8 1/2), 9 1/4 (3), 8 1/4 (1 1/4), 6 1/2 (1 3/4), 7 1/4 (3), 6 3/4 (2 1/4), 5 (3), 5 (2) Proz.

Raulino u. Comp.; S. 192. »Die Firma hält eine Beteiligung am Reingewinn in ihrem Betrieb für unthunlich; es werden daher von den Bruttoeinnahmen zunächst die Betriebsausgaben, Abschreibungen und vierprozentigen Kapitalzinsen abgerechnet; von dem Wert der dann verbleibenden Jahreserzeugung wird je nach Umständen ein Drittel oder ein Viertel den Arbeitern überwiesen.«

Reymond, H.; S. 272. Es handelt sich um Gratifikationen.

Rivoire et Carret, Lyon; S. 191. Die Höhe des Anteils ist nicht fix.

Rolland Gosselin; S. 235. Die Firma richtet sich bei Feststellung ihres Jahresbeitrags (zur Beamtenkasse) nach dem jeweiligen Geschäftsergebnis, anscheinend also ohne feste Regeln.

Rumford Chemical Works in Providence, Vereinigte Staaten; S. 184. »Prämiensystem ohne Rücksicht auf die Höhe des Geschäftsertrags.«

Samuelson James; S. 478. Kapitalbeteiligung.

Schaeffer, Lalance u. Co., Lutterbach-Pfastadt (Elsass) S. 110. Die Firma bestimmt den Betrag des Gesamtanteils jedes Jahr von neuem.

‚Schlöglmühl'-Papierfabriks-Aktiengesellschaft; S. 85. Der Bonus ist ein dem Geschäftsgang angemessener Teil des Jahresgewinns; auch die Individualanteile sind offenbar diskretionär.

Schweizer Pferdebahn Gesellschaft; S. 217. Die Kutscher und Schaffner sind am Bruttoertrag ihres Wagens beteiligt.

Société anonyme de tissus de laine des Vosges; S. 119. Es ist zwar der Gesamtbonus ein fixer Prozentsatz des Reingewinns; indes war bis 1889 über die Zuwendung nichts weiter bestimmt, als dass er »zur Speisung eines Gratifikationsfonds, andrerseits zur Schaffung verschiedener Wohlfahrtseinrichtungen« diente; seit 1889 wird er baar ausbezahlt »nach Massgabe der Dienstzeit, des Fleisses und der Tüchtigkeit; auch die Nüchternheit kommt in Betracht« also diskretionär.

Société anonyme des usines de Mazières; S. 147. »Die Höhe des jährlichen Bonus ist nicht geregelt.«

Springfield Foundry Company, Springfield Mass.; S. 160. »Die Festsetzung des Prozentsatzes des Gesamtanteils wurde der Direktion vorbehalten«, also handelt es sich um Gratifikationen.

Steinfels Friedrich; S. 180. Gratifikationssystem.

I. W. Tufts, Boston; S. 162. Es besteht ein gegenseitiger Hilfsverein, in den die Firma 1 Proz. des Lohnbudgets beisteuert; die Angestellten können bis zu 1000 Dollars ihre Ersparnisse 10prozentig bei der Firma anlegen.

Verkaufsgeschäft in Massachusetts; S. 287. Gratifikationensystem.

Ungenannte Fabrik in Boston; S. 282. Ebenso.

Vernes et Gie; S. 235. Hier liegt dasselbe Gratifikationssystem vor wie bei Rolland Gosselin.

Wanamaker, John; S. 225. Die Individualanteile und wahrscheinlich auch der Gesamtbonus werden diskretionär bemessen.

Yale and Town Manufakturing Comp., Stamford; S. 163. Die Arbeiter erhalten einen Teil des durch verringerte Arbeitskosten hervorgebrachten Gewinns, soweit sie an dieser Verringerung selbst beteiligt waren. Von den Reingewinnen des Geschäfts sind diese Bezüge ganz unabhängig. (Gainsharing, nicht Profit-sharing.)

Ferner hat, wie sich aus mir brieflich gewordenen Mitteilungen ergibt, keine Gewinnbeteiligung bestanden bei:

J. S. Schmidt, Erfurt; S. 217. Es sind nur einige wenige in verantwortlichen Stellungen befindliche Personen am Gewinn beteiligt, im übrigen aber besteht ein sehr fein ausgebildetes Prämiensystem.

Scott and Holstein, Duluth; S. 210. — In der Docier Bakery Co. S. 210, ist die Gewinnbeteiligung, wie mir die Gesellschaft schreibt, nur einmal als Projekt diskutiert, aber nie eingeführt worden.

Endlich musste ausser Betracht bleiben

H. von Bruck Söhne, Krefeld; S. 260. Die Arbeiter wussten hier nichts davon, dass eine »Gewinnbeteiligung« d. h. eine Gratifikation nach festen Prozentsätzen stattfindet. Damit existierte für sie eben keine Gewinnbeteiligung, sondern ein Gratifikationssystem.

4) Les Applications de la Participation aux bénéfices, par *A. Trombert*, Paris, Chaix 1896; Fortsetzung des sub 2) genannten Buches [1] [2]).

Folgende Fälle dieses Buches, die in den bisher besprochenen drei anderen Sammlungen nicht aufgeführt sind, sind keine Gewinnbeteiligungsfälle:

Nr. 146. Scheurer-Rott. Es hat zwar der Gesamtbonus eine fixe Proportion zum Gewinn; er fliesst jedoch in die verschiedensten Kassen, aus denen die Zuwendungen nicht nach festen Regeln, sondern diskretionär erfolgen.

Nr. 147. Seydoux, Sieber et Cie. Die Individualanteile bemessen sich diskretionär.

Um Gratifikationen handelt es sich ferner bei:

Nr. 154. Thomas frères.
Nr. 155. Edouard Leclerc.
Nr. 156. Muller et Roger.
Nr. 165. Emile Meynadier.
Nr. 167. Schwab et Cie.
Nr. 182. Henri Boissière.
Nr. 183. 2. Domaine de Paban.

5) Holländische Musterstätten persönlicher Fürsorge von Arbeitgebern für ihre Angehörigen von *Dr. J. C. Eringaard*. Delft 1896.

1) und mit diesem fortlaufend nummeriert.

2) enthält die im Bulletin de la Participation aux bénéfices, Paris 1890—1895 erschienenen Berichte über Gewinnbeteiligungsfälle, namentlich französische, einheitlich redigiert. Wenn *Frommer* zu beklagen hatte, dass im Bulletin de la Participation aux bénéfices, herausgegeben von der Pariser »Société pour l'étude pratique de la Participation«, sich wenig planmässig gesammeltes Thatsachenmaterial finde, so ist in den neueren Jahrgängen hierin ein sehr günstiger Wandel eingetreten. Die in den Jahrgängen 1890—1895 erschienenen und wie erwähnt in den »Applications« gesammelten Berichte über Gewinnbeteiligungsfälle sind in ihrer planmässigen Anlage und ihren erschöpfenden, ins konkrete Detail gehenden Schilderungen mustergiltig.

Keine Gewinnbeteiligung liegt vor bei der Maschinenfabrik der Gebr. Stork u. Co. S. 103 ff. Wie der Berichterstatter selbst richtig hervorhebt, ist das von der Firma »Gewinnbeteiligung« genannte Bonussystem lediglich ein Prämiensystem, da zwar der Gesamtbonus ein fixer Prozentsatz des Gewinns, die weitere Verteilung jedoch offenbar diskretionär ist.

»Ein Teil wird . . . von Zeit zu Zeit zu nützlichen Zwecken im Interesse des Personals verwendet, der grösste Teil der Pensionskasse zugewiesen.«

Bierbrauerei und Essigfabrik »De gekroonde Volk«, Aktiengesellschaft, vorm. Van Vallenhoven u. Co. S. 113 ff. Es bemessen sich hier die Individualanteile — wie es scheint auch der Gesamtbonus — ganz diskretionär, also Gratifikationssystem, nicht Gewinnbeteiligung.

6) Der Arbeiterfreund. Vierteljahresschrift, Berlin; herausgegeben von (*Gneist* und) *Böhmert*. 1892. Keine Gewinnbeteiligung liegt vor bei

Philipp H. Waterlow and Sons, Lim. S. 47 ff. (Es handelt sich hier um ein Gratifikationssystem, das infolgedessen auch in den Veröffentlichungen des englischen Arbeitsamts über Gewinnbeteiligung keinen Platz gefunden hat.)

1893. Die Abhandlung: »Erfahrungen amerikanischer Firmen mit Gewinnbeteiligung, Spar- und Arbeits-Prämien» ist ein wörtlicher Ausdruck der entsprechenden Partieen des Gilman-Katscher'schen Buches.

7) Labour Gazette July 1896. S. 208.

Jolly and Son, Bath.

Es handelt sich hier nicht um Gewinnbeteiligung, sondern um ein Gratifikationssystem; das ergibt sich aus folgenden Konstatierungen, die mir die Herren Jolly u. Son (Oktober 1896) gemacht haben: Zwar ist der Bonus ein fixer Prozentsatz des Bruttogewinns, indess ist die Verteilung eine gratifikationsmässige: »Wir haben ihn zu verschiedenen Zeiten in verschiedener Weise zugewandt.« »Wir haben z. B. 15 Proz. oder 20 Proz. gewissen Sektionen oder Departements, die gut gearbeitet haben, zugewandt, und 2 Proz. oder 5 Proz. solchen Sektionen, die minder gut gearbeitet und eine oder zweimal die Angestellten einer gewissen Sektion ganz ausgeschlossen.« »Derartige Abweichungen wurden vorher nicht angekündigt.«

Von den übrigen in diesen Quellen aufgeführten Fällen mussten aus besonderen Gründen im nächsten Kapitel ausser Betracht bleiben:

Fox Bros. and Co. (Schloss, Report S. 33.)

Der Unternehmer nimmt hier Deposita seiner Arbeiter entgegen und verzinsst sie mit dem Minimum von 4 1/2 und dem Maximum von 10 Prozent. Die Minimalverzinsung ist keine Beschränkung, sondern die Basis der Gewinnbeteiligung; ohne diese läge Kapitalbeteiligung vor; dagegen bildet der Maximalzins eine Verstümmelung des Systems, das dadurch seine Verwertbarkeit für den speziellen Teil der Untersuchung verliert.

Union Mining Company, (Gilman-Katscher S. 284).

Es ist hier die ganze Geschichte der Gewinnbeteiligung mit Konflikten zwischen

Arbeitgebern und Angestellten ausgefüllt, über die nur der einseitige Bericht einer Partei vorliegt. Im Uebrigen dauerte der ganze Versuch nur zwei Halbjahre.

Dasselbe ergibt sich aus den mir gütig gewordenen Mitteilungen des Herrn A. Broquart (Trombert, Les applications S. 168) über seinen Gewinnbeteiligungsversuch (1./I. 1890 — 30./XII. 1895.)

Auch hier stand mir nur die Auffassung der einen Partei zur Verfügung, weshalb auch dieser Fall ausgeschieden werden musste.

In einer Reihe von Fällen liegt neben Gewinnbeteiligung Kapitalbeteiligung vor; diese Fälle, soweit nicht das ins Geschäft gesteckte Vermögen der Angestellten von zu geringer Bedeutung war, müssen ebenfalls bei der nachfolgenden Untersuchung ausser Betracht bleiben, da es unmöglich ist zu bestimmen, wie viel von den hinsichtlich des Arbeitseifers etc. erzielten Wirkungen auf das Konto der Kapitalbeteiligung und auf das Konto der Gewinnbeteiligung kommt, hier uns aber lediglich die Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung interessiert [1] [2]).

Es sind das folgende Fälle:

1) *Gilman-Katscher,*
Redouly et Cie., (ancienne maison Leclaire) S. 65.
Papéterie Co-operative d'Angouleme S. 75.
Dequenne et Cie. (Godin) S. 137.
Nelson Manufacturing Co. S. 156.
La Providence (Dorgé-Heuzé) S. 164.
Billon et Isaac S. 194.
Magasins au Bon Marché S. 230.
2) *Eringaard,* Holländische Musterstätten.
Imprimerie Van Marken.
3) *Schloss* Report.
Cassell, Petter and Galpin S. 50.
Wm. Thomson and Sons S. 66.
Brownfields Guild Pottery S. 120.

Nicht zu verwerten war endlich:

Van Marken, Nederlandsche Gist and Spiritusfabriek *(Katscher-Gilman* S. 188, *Eringaard,)* nicht nur, weil hier die Gewinnbeteiligung nur ein Teil eines Systems grossartiger Wohlfahrtseinrichtungen ist, sondern vor allem, weil hier

1) Diese ratio fiel in einem Fall bei dem trotz Kapitalbeteiligung und Gewinnbeteiligung keine positiven Erfolge eingetreten sind, weg; da die Kapitalbeteiligung selbstverständlich die Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung nur zu erhöhen oder zu steigern, nicht aber aufzuheben vermag.

2) In allen diesen Fällen, mit einer Ausnahme, war noch dazu die Kapitalbeteiligung das Mittel, das ganze Geschäft in die Hände der Angestellten überzuführen; dieses — teils schon erreichte, teils angestrebte — Ziel der Produktivgenossenschaft musste in ganz besonderem Maasse die Leistungen der Angestellten beeinflussen.

die Lohnmethoden in beständigem Flusse sind, so dass eine Ausscheidung der spezifischen Gewinnbeteiligungswirkungen unmöglich ist, auch nirgends versucht wurde, sowie Agricultural and Horticultural Association (*Schloss* Report S. 44), da hier die Nachrichten über die Wirksamkeit eines Arbeitsprämiensystems und der Gewinnbeteiligung [1]) ineinander fliessen.

Ausser Betracht blieben ferner alle jene Fälle, in denen die Gewinnbeteiligung praktisch nicht bestand, weil es nie zu einer Bonusverteilung (infolge mangelnder Gewinne) kam.

In einer sehr grossen Anzahl der übrigen Fälle sind die vorliegenden Berichte unzureichend.

In einer Reihe von Fällen ist lediglich bekannt, dass »Gewinnbeteiligung« bezw. ein »Anteilssystem« besteht.

In einer grossen Anzahl Fälle fehlen alle Nachrichten über die Resultate oder (zumeist »und«) alle Nachrichten über die konkreten Bedingungen der Wirksamkeit des Systems (Natur des Unternehmens, Organisation der Gewinnbeteiligung [2]), finanzielle Bedeutung des Bonus) oder sind die Nachrichten in dieser Beziehung ungenügend [3]).

Wo eine Ergänzung der Nachrichten möglich schien, habe ich eine solche versucht [4]); nicht immer ist es mir gelungen.

Wo wichtige Fragen eines oder mehrerer früherer Fragesteller unbeantwortet blieben, habe ich [5]) eine weitere Fragestellung überhaupt unterlassen. Im übrigen haben sich meine Fragen, nächst der nach den neueren Resultaten, bezogen auf: die Möglichkeit der Angestellten, den Gewinn zu beeinflussen, die Natur ihrer Arbeit, die Art ihrer Entlohnung, die Schwankungen der Gewinnanteile in den einzelnen Jahren, ferner auf die

1) Nur die Arbeiter in den Produktionswerkstätten sind, wie nebenbei bemerkt werden mag, am Gewinn beteiligt, für die Angestellten des Verkaufshauses dagegen besteht ein Prämiensystem (gainsharing).

2) In sehr vielen Fällen muss es deshalb auch als zweifelhaft gelten, ob überhaupt Gewinnbeteiligung vorliegt.

3) Dabei bemerke ich, dass mir die Protokolle der zur Untersuchung der französischen Gewinnbeteiligungsfälle veranstalteten offiziellen »Enquete extraparlamentaire« von 1883 nicht vorgelegen sind; alles hieraus brauchbare Material ist indess von »H. Frommer, die Gewinnbeteiligung", Leipzig 1886, zusammengetragen worden, dessen kritische Materialsichtung selbst von Anhängern der Gewinnbeteiligung, soviel mir bekannt, nicht angefochten worden ist. Dagegen stand mir zur Verfügung der »Rapport de M. Charles Robert«, Weltausstellung 1889, Economie sociale, Section II.

4) Ausgenommen jene Fälle, in denen das System erst 1894 oder 1895 zur Einführung gelangte, da, wie die Erfahrung zeigt (s. spezieller Teil), die Erfahrungen der ersten Jahre sehr oft durch die späteren Erfahrungen dauernd desavouiert werden.

5) nach einigen vergeblichen Stichproben.

Beziehungen der Firma und der Angestellten zu Gewerkvereinen vor und seit Einführung der Gewinnbeteiligung.

Als für unsere Untersuchung verwertbares Material ergeben sich demnach folgende Fälle:

III. Spezieller Teil.

A. Industrie.

a) Die einzelnen Anwendungsfälle.

1. Maschinenindustrie.

(1893) [1]) **Brush Electrical Engineering Company, Limited** (*Schloss* Report [2]) S 122). Gesellschaft für Elektrischen Maschinenbau. London, Edinburgh, Manchester, Newcastle-on-Tyne, Sidney and Melbourne. 1010 Angestellte.

1895/96 geschah 90 Proz. der Arbeit im Zeitlohn, 6 Proz. im Stücklohn und 4 Proz. in Ueberzeitarbeit. Prämien und andere Entlohnungsmethoden kommen nur in ganz minimalem Umfang vor [3]).

»Von Gewerkvereinen hat sich die Arbeiterschaft im ganzen freigehalten und die Gesellschaft ist nie mit der Aufmerksamkeit dieser Föderationen belästigt worden« [4]).

Der Bonus beträgt 10 Proz. des Reingewinns und wird jährlich von den Rechnungsrevisoren der Gesellschaft verifiziert.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den während des vorausgegangenen Jahres verdienten Löhnen.

Die Auszahlung erfolgt zur Hälfte in eine Postsparkasse oder anerkannte Bank, die andere Hälfte fliesst in eine Alterskassa (in die auf Wunsch auch die erste Hälfte gelegt wird), in der das Geld zu 3 Proz. verzinst liegen bleibt bis nach zurückgelegtem 60. Lebensjahr oder 25. Dienstjahr [5]).

Bei Verlassen der Arbeit wird nach sechsmonatiger Kündigung der volle Anteil der Alterskassa baar ausbezahlt [6]).

Berechtigt zur Partizipation ist, wer seit zwei Jahren in der Beschäftigung der Gesellschaft steht, zur Zufriedenheit seiner Vorgesetzten gearbeitet hat und von der

---

1) Die eingeklammerten Jahreszahlen an der Spitze jeden Falles bedeuten das Datum der Einführung der Gewinnbeteiligung.

2) S. oben S. 128.

3) 4) Brief.

5) Beim Tode eines Berechtigten kann dieser Bonus-Anteil von den (von der Firma ernannten) Vertrauensmännern, auf deren Namen die Anteile der Alterskasse angelegt sind, entweder den Erben oder der hinterbliebenen Familie zugewendet werden. Auch kann er von denselben im Falle besonderen Notstandes diskretionär zu dessen Linderung verwendet werden.

6) Ueber den Bonus vor der Auszahlung zu verfügen, ist gegenüber der Gesellschaft rechtlich unwirksam.

Direktion besonders nominiert wird. Das letztere widerfährt vorerst, solange das System über die Anfangsstadien noch nicht hinaus ist, nur einer beschränkten Anzahl.

Obwohl [1]) daher die Mehrheit der (mehr als tausend) Angestellten schon 5, 10 und 12 Jahre von der Gesellschaft beschäftigt ist, wurden bis jetzt erst am Gewinn beteiligt

1893	163	Angestellte
1894	190	»
1895	190	»

nämlich die in verantwortlichen Posten befindlichen oder solche, die es aus sonst einem besonderen Grunde verdienten.

Unter den 190 Partizipanten des Jahres 1895 befanden sich 143 im Wochenlohn Stehende aus allen Klassen und Berufsarten der Arbeiterschaft und 47 Beamte mit Monatsgehältern.

Der Bonus betrug in Prozenten der Löhne:

1893:	12	Proz.
1894:	10	»
1895:	2½	»
1896:	—	

Resultate:

Oktober 1896 schrieb mir Herr *C. Broadhurst,* Sekretär der Gesellschaft:

»Inwieweit unser Gewinnbeteiligungsschema den Effekt hatte, bewussten Mehreifer seitens der Angestellten hervorzurufen, mit dem Resultat einer quantitativ und qualitativ besseren Arbeitsleistung, ist nicht leicht zu entscheiden. Eine grosse Organisation und eine Industrie wie der Elektrische Maschinenbau unterliegt beträchtlichen Schwankungen und einer natürlichen Ausdehnung, was wiederholte Modifikationen in der Konstruktion der Apparate und eine schmiegsame Politik, die sich den beständig wechselnden Anforderungen eines so jungen Industriezweiges anzupassen versteht, voraussetzt.

»Wir glauben, es kann kein Zweifel herrschen über die wohlthätige Einwirkung unseres Beteiligungsschemas auf die Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Partizipanten, mit anderen Worten: wir halten für den wesentlichen Effekt des Schemas die Schaffung eines Solidaritätsgefühls zwischen allen Partizipanten und dabei eine Schwächung jenes Antagonismus, der zwischen Kapital und Arbeit besteht.

»Wie weit das Schema thatsächlich die Dividenden der Aktionäre gekürzt hat, ist aus den oben erwähnten Gründen nicht leicht zu bestimmen, aber wir können sagen, dass der gegenwärtige Eindruck entschieden dafür spricht, das System beizubehalten und so rasch und vollständig als möglich auszudehnen.«

(1891) **Pétillat**, Vichy-les-Bains (Trombert 1896[2]) S. 174). Spezialfabrik für Maschinen, Geräte und Werkzeuge der Landwirtschaft, Gärtnerei und Winzerei; Eisengiesserei und Kupfergiesserei, Konstruktionswerkstätten.

82 Arbeiter und zwar: 2 »Angestellte«, 1 Magazinwächter, 16 Schmiede, 12 Schlosser, 11 Former, 7 Adjustierer, 3 Tischler, 3 Kupferschmiede, 3 Maler, 2 Stellmacher, 2 Drechsler, 2 Lochbohrer, 2 Schleisser, 1 Hobler, 1 Zeichner, 1 Säger, 1 Fuhrmann, 1 Heizer, 10 Handlanger und 1 Schlosserlehrling.

Das Personal war bis zur Einführung der Gewinnbeteiligung im Akkord ent-

1) Hiefür und für alles Folgende: Brief.

2) S. oben S. 133.

lohnt. Während der Dauer der Gewinnbeteiligung war es im Zeitlohn (Stundenlohn) beschäftigt.

Der Stundensatz war der ortsübliche: 0,25 fr. bis 0,50 fr.

Die Arbeitszeit betrug 11 Stunden im Sommer, und 10 im Winter.

Es werden alle Maschinenteile auf Vorrat gefertigt, so dass bei einem Verkauf nur die Zusammenstellung zu erfolgen braucht.

Bonusberechnung: Vom Gewinn werden zuerst abgezogen: 5 Proz. Kapitalzinsen, 2 Proz. des Wertes der Baulichkeiten, 5 Proz. des Werts der Maschinen; endlich 8000 fr. Gehalt für die 4 an der Geschäftsleitung beteiligten Mitglieder der Familie Pétillat.

Der nunmehr verbleibende Ueberschuss wird zwischen Firma und Partizipanten nach dem Verhältnis des Kapitals zur Summe der Löhne aufgeteilt.

Von dem so bestimmten Bonus gehen als Gratifikationen 20 Proz. [1]) an den ersten Beamten und die Werkstättenchefs und 20 Proz. an diejenigen Arbeiter, die auf einer in den Fabrikräumen hängenden Ehrentafel das ganze Jahr über den ersten Platz — vom Chef zuerkannt — behauptet haben, und endlich 5 Proz. an diejenigen, die den zweiten Platz der Ehrentafel einnehmen.

Die übrigen 55 Proz. gehen an die sämtlichen »Partizipanten«, d. h. an alle mindestens 18 Jahre alten Arbeiter, die auf Grund einer dreimonatigen Beschäftigung und auf Grund eines Gutachtens der Generalversammlung der bisherigen Partizipanten vom Chef zugelassen worden sind [2]).

Die Verteilung dieser 55 Proz. erfolgt proportional den Löhnen; diese Summe stellt demnach den Bonus dar.

Die Auszahlung erfolgt zur Hälfte baar; die andere Hälfte wird für jeden Partizipanten separat in eine auf verschiedenen sonstigen Wegen [3]) gespeiste (1890 gegründete) Pensionskasse gelegt, aus der nach 15 Dienst- oder 50 Lebensjahren lebenslängliche Pensionen im Betrage von 100 bis 1200 fr. gezahlt werden sollen.

Wer vor Rechnungsabschluss das Haus freiwillig verlässt, verliert sein Anrecht auf den fällig gewordenen Bonus-Anteil der drei letzten Monate. Wer, ehe er 3 Dienstjahre hinter sich hat, freiwillig geht, verliert dazu jeden Anspruch auf Zahlungen aus der Pensionskasse.

Resultate:

1892 schrieb die Firma:

»Seit Einführung der Gewinnbeteiligung lassen wir nicht mehr im Akkord arbeiten: der Arbeiter, der nach dem Stück entlohnt wurde, suchte quantitativ das Möglichste zu leisten und ruinierte lieber die ersten Materialien, die ihm anvertraut waren; er kümmerte sich auch nicht im geringsten weder für sich noch für seinen Nachbarn um allenfallsige Mittel und Wege, seine Arbeitsleistung zu verbessern. Unsre Arbeiter hingen trotz unsrer Fürsorge nicht am Haus und wir mussten sehr

---

1) In Trombert S. 175 findet sich hierüber eine abweichende Angabe, die die Verteilung jener ersten 20 Prozent nicht berücksichtigt; vgl. aber das Reglement Art. 8 Abs. 2 der Table d'Honneur.

2) Die Arbeiter haben das Recht, einen Handelsrichter des Arrondissements mit der Controlle über die Bonusberechnung zu betrauen; demselben stehen die Bücher 14 Tage lang vom jährlichen Rechnungs-Abschluss ab offen.

3) u. a. auch durch die Bezahlung einer Viertelstunde täglicher Ueberzeitarbeit.

oft den Verdruss erleben, sie ohne allen Grund und fast immer ohne uns zu benachrichtigen fortgehen zu sehen — sie sahen in uns nur ihre Feinde.

Heute ist das ganz anders: nicht allein die Arbeit geschieht besser und schneller, sondern der Arbeiter ist mit den Materialien sparsamer geworden, er gebraucht seinen Verstand, um die Werkzeuge zu vervollkommnen, um in einer Weise zu Werke zu gehen, wie sie die besten Resultate verspricht, man überwacht sich gegenseitig und so entspringt ein förmlicher Wetteifer. So habe ich täglich die Genugthuung zu sehen, wie Arbeiter, die ich für weniger intelligent gehalten hätte, mir helfen, um oft wertvolle Methoden zur Verbesserung unserer ausgedehnten und mannigfaltigen Fabrikation ausfindig zu machen.«

Es wird erwähnt, dass die Arbeiter anfänglich Misstrauen gegen das System hatten. Dasselbe war indess bald verschwunden.

»Seit letztem Jahr ist unsere Produktion merklich gewachsen und verbessert worden.

Die gleichgiltigsten Arbeiter haben mehr Interesse bekommen, sind entgegenkommender, stabiler geworden, mit einem Wort sind unsre Freunde geworden.«

Es wurde als Bonus (d. h. als die obigen 55 Proz. der gesamten zur Verteilung gelangenden Summe) verteilt [1])

1893:	2143	F.	20	C.	unter	21	Partizipanten
1894;	3874	»	—	»	»	27	»
1895:	2827	»	30	»	»	35	»

1895 kam das Gewinnbeteiligungssystem zu ende[1]); über die Gründe des Aufgebens schrieb mir Herr *Pétillat*:

»Die Gewinnbeteiligung hat nicht alle die Resultate gehabt, die wir erwarteten; sie hat uns wohl vor Streiks gesichert und wir haben uns einen guten Kern von Arbeitern konserviert, aber die Gleichgiltigkeit der meisten Arbeiter hat uns gezwungen, die Arbeit wieder nach dem Akkord aufzunehmen, das ist das einzige Mittel zu einer grösseren Produktion zu kommen und dadurch Gewinn zu realisieren.

Für die Zukunft werde ich daher bei der Verteilung des Gewinnanteils die von jedem geleistete Arbeit und entwickelte Intelligenz, bei den Werkstättenchefs ebenso als bei den Arbeitern und Angestellten, in Rechnung ziehen, das ist das einzig Praktische.«

Herr *Pétillat* gibt hierauf die oben angeführten Zahlen über die Höhe des Gewinnanteils und fährt fort:

»Mit einem Wort, die Opfer, die wir gebracht, sind von den meisten nicht begriffen worden.«

(1887) **Ross and Duncan**, Whitefield Works, Govan bei Glasgow (*Schloss* Report S. 71). Maschinenbauer und Kesselmacher. Die Zahl der Angestellten variiert; im Oktober 1893 waren es 220, im Oktober 1896 [1]) 300. Die Löhne repräsentieren ungefähr ein Drittel der Produktionskosten [1]). Sämtliche 300 Angestellte empfangen Zeitlöhne [1]).

Der erste Versuch, Gewinnbeteiligung einzuführen, aus dem Jahre 1887, scheiterte nach anderthalb Jahren. Die Arbeiter blickten auf das System mit Misstrauen; sie sahen darin ein Mittel, die Solidarität der Angestellten zu zerstören und ein gegenseitiges Spionagesystem an ihre Stelle zu setzen.

Schon ende 1889 wurde ein neuer Versuch gemacht: Beamte und Werkmeister

1) Brief.

erhalten diskretionäre Zuwendungen, die Arbeiter dagegen sind am Gewinn beteiligt.

Der Bonus hängt von der Höhe des nach Bezahlung 4 1/2prozentiger Kapitalzinsen verbleibenden Ueberschusses ab.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den normalen Löhnen.

Lehrlinge sind von der Partizipation ausgeschlossen und erhalten Gratifikationen. Von den erwachsenen Arbeitern sind nur die seit mindestens 18 Monaten Beschäftigten beteiligt.

Die Art und Weise, wie der Bonus in den Genuss der Anteilsberechtigten gelangt, wird durch einen Majoritätsbeschluss der Partizipanten jedes Jahr aufs Neue bestimmt. Er kann baar ausbezahlt oder ganz teilweise einer von den Angestellten erhaltenen und von der Firma subventionierten Unterstützungskasse zugeführt werden [1]).

1890—1893 (incl.) betrug der Bonus 1,3 Proz. der normalen Löhne der Partizipanten. Bis 1896 schwankte er zwischen 1/4 und einem ganzen Wochenlohn [2]).

In Verbindung mit der Gewinnbeteiligung existiert ein joint committee, d. h. eine von der Firma und den Angestellten beschickte, monatlich zusammentretende Delegation.

»In diesen Zusammenkünften«, berichtet ein älterer Gesellschafter, »sitzen Gesellschafter, Beamte, Vorarbeiter, Delegierte der einzelnen Werkstätten und die Beamten der Hilfsgesellschaft, die die Unterstützungskassa verwaltet.

»Hier werden alle Fragen von allgemeinem Interesse beraten, die die Geschäftsleitung betreffen: Ausstellungsbelobigungen, Klagen von Kunden, Transport-Verluste, die Einwirkung von Tarifen auf das Gewerbe, Verbesserungen in den Fabrikations-Methoden, Reservefonds, Auslagen für neue Vorrichtungen, Ausdehnung des Geschäfts, Verhältniszahl der Lehrlinge und Arbeiter, Behandlung der Lehrlinge, Belohnungen für Erfindungen etc. etc. Das Interesse und Verständnis hiefür ist oft sehr dankenswert.«

Die meisten der Angestellten sind Gewerkvereinler, ebenso gehört die Firma einem Unternehmer-Verein an [2]).

Resultate:

1894 schrieben die Herren *Ross* and *Duncan:*

»Wir sind ganz zufrieden, dass unsere Gewinnbeteiligungsversuche und die Konferenzen mit den Arbeitern einen besseren und harmonischeren Geist in unsre Werke gebracht haben. Die Beziehungen sind im allgemeinen sehr herzlich, obwohl wir nicht behaupten können, von kleinen Differenzen zu verschiedenen Zeiten frei zu sein.«

1896 schrieben mir die Unternehmer mit Bezug auf die oben erwähnte Thatsache, dass die meisten Arbeiter und die Unternehmer Berufsorganisationen angehören: »Von Zeit zu Zeit geraten sich die Organisationen in die Haare und Strikes und Aussperrungen sind die Folge. Bis jetzt haben wir noch kein Einigungsamt.«

»Im allgemeinen ist der Effekt der Gewinnbeteiligung die Förderung eines guten

---

1) Z. B. entschieden sich 1894 die Angestellten für nur teilweise Baarauszahlung und teilweise Zuwendung an eine Hilfskasse, wobei ihnen allerdings eine grössere Summe in Aussicht gestellt war, als wenn alles baar bezahlt worden wäre. (Labour Commission, Sitting as a Whole qu. 5944 (Bushill)).

2) Brief.

Willens in den Werken, und es wird die Aufmerksamkeit auf die Vermeidung von Zeit- und Materialverschwendung gelenkt.«

(1890.) **Halle'sche Maschinenfabrik und Eisengiesserei.** (Trombert 1896 S. 225.) Maschinenfabrik, Eisengiesserei, daneben noch Kessel- und Kupferschmiederei und Modelltischlerei [1]). 1895/96: 600—700 Angestellte [1]).

Die Löhne und Gehälter betragen ca. 41 Proz. der gesamten Produktionskosten [2]).

Auf 4 Stückarbeiter kommt durchschnittlich 1 »Lohnarbeiter«; die Letzteren sind fast ausschliesslich nur Hilfsarbeiter, Hofleute, Kesselheizer und dergl. Leute [1]).

Für die Angestellten »besteht die Möglichkeit, den Gewinn des Etablissements wesentlich zu beeinflussen.

»Sind sie fleissig, sind sie bemüht, nur ausgezeichnete und akkurate Arbeit zu liefern, gehen sie mit dem Material sparsam um und dulden sie auch von Seite ihrer Mitarbeiter keine Unordnung, so werden sie durch solche Bestrebungen zur Blüthe des Geschäftes ausserordentlich beitragen und im stande sein, den Gewinn desselben ausserordentlich zu vermehren.

»Wenn auch viele Arbeiten mit Maschinen gemacht werden, so bedürfen diese Maschinen doch wieder geschickter Hände, um mit ihnen Tüchtiges zu leisten. Eigentlich mechanische Arbeit gibt es bei uns nicht, denn von der Intelligenz und der Geschicklichkeit des die Maschine bedienenden Arbeiters hängt die Leistung der Maschine wesentlich ab. Ein geschickter Dreher z. B. liefert mit derselben Drehbank viel und ausgezeichnete Arbeit, während ein ungeschickter wenig leistet und was er leistet, kann ausserdem noch unbrauchbar sein; deshalb steht bei uns auch die Handarbeit nicht im Gegensatz zu der Arbeit der Bedienung der Maschinen; die Thätigkeit der blossen Beaufsichtigung der Maschinen spielt eine ganz geringe Rolle« [1]).

Bonusberechnung: Es erhalten pro Prozent Aktiendividende:

Angestellte [3])	mit 3	Jahren	Dienstzeit	3 Mark
,,	,, 2	,,	,,	2 ,,
,,	,, 1	,,	,,	1 ,,
,,	mit weniger als 1 Jahr		,,	1/2 ,,

Die Auszahlung erfolgt jährlich beim Rechnungsabschluss und baar.

Bis 1889 hatte die Fabrik jährlich ca. 15 bis 20,000 M. Gratifikationen verteilt die Weihnachtsgeschenke (nach Dienstalter abgestuft) wurden auch seither noch beibehalten (in der Höhe von 5—6000 M.)

Im übrigen aber wurde statt des Gratifikationssystems die Gewinnbeteiligung eingeführt »im Einverständnis mit der Arbeiterdeputation, die darüber verhandelt hat, an Stelle weiterer allgemeiner Lohnerhöhungen« [4]).

Wer vor dem 1. Juli, d. i. vor dem Rechnungsabschluss entlassen wird wegen Mangels an Arbeit oder notwendiger Einschränkung der Arbeiterzahl, erhält, wenn er wenigstens 6 Monate beschäftigt war und sich gut geführt hat, einen seiner Beschäftigungszeit proportionalen Teil des Bonus.

»Wer wegen Unbrauchbarkeit oder Unfleisses oder wegen ungehörigen Betragens

1) Brief.

2) Brief; 1895 wurden an Löhnen 706,861 M., an Gehältern incl. Tantiemen 935,495 M. gezahlt; die gesamten Produktionskosten betrugen 2,302,741 M.

3) Lehrlinge sind nicht beteiligt; bleiben sie aber nach Beendigung ihrer Lehrzeit in der Fabrik, so wird ihnen 1 Jahr Lehrzeit angerechnet.

4) Aus dem Cirkular, mit dem die Unternehmer die Einführung der Gewinnbeteiligung bekannt gaben.

aus der Arbeit entlassen wird, oder wer die Arbeit freiwillig verlässt, wer mit Arbeitseinstellung droht oder andere dazu zu verleiten sucht, wer streikt, oder von der Arbeit eigenmächtig wegbleibt oder sich andere grobe Ungehörigkeiten zu Schulden kommen lässt, verliert dadurch jeden Anspruch auf die Tantième« [1]) (= Gewinnanteil).

»Der Vorstand der Halle'schen Maschinenfabrik wird aus eigenem Antriebe bemüht bleiben, die Löhne resp. die Arbeitsverdienste der Arbeiter der Halle'schen Maschinenfabrik ebenso hoch wie die anderer hiesiger Maschinenfabriken und möglichst noch etwas höher zu halten, um sich die fleissigsten und tüchtigsten Arbeiter heranzuziehen und sich dieselben dauernd zu erhalten [1]).

»Werden [1]) aber von Seiten der Arbeiter gemeinsame Schritte unternommen, um allgemeine Lohnerhöhungen für die gesamte Arbeiterschaft oder für einzelne Werkstätten zu erzwingen, so erlischt damit jeder Anspruch auf Tantièmen entweder für alle Arbeiter oder mindestens für diejenigen Werkstätten, welche die Lohnerhöhungen haben erzwingen wollen.«

Bis 1896 wurden an 500—650 Mann 310,000 M. als Bonus verteilt [2]).

1889—1896 hat der Bonus $7^1/_2$ bis 10 Proz. der Löhne betragen [2]).

Partizipanten mit dreijähriger Dienstzeit erhielten

1890:	96 Mark	1894:	108 Mark
1891:	105 „	1895:	112 „
1892:	105 „	1896:	128 „ [2])
1893:	105 „		

1890 erhielt nicht ganz die Hälfte der damals beschäftigten Arbeiter den höchsten Satz; 1893 waren es nahezu drei Viertel.

Resultate:

November 1896 schrieb mir der Direktor der Fabrik, Herr *R. Riedel:*

»Seit der Einführung der Gewinnbeteiligung wird seitens der einzelnen Arbeiter mehr und bessere Arbeit geleistet, weil eine grössere Stabilität [3]) in unsrer Arbeiterschaft eingetreten ist, und der Stamm guter, geschulter Leute sich fortwährend vergrössert hat, da die durch die Gewinnbeteiligung besser gestellten Arbeiter naturgemäss nur sehr ungern von uns weggehen. Der nachteilige Wechsel der Arbeiterschaft hat sich deshalb sehr verringert.

»Wieweit auch mehr an Material gespart wird, und die Maschinen mehr geschont werden, ist sehr schwer zu sagen; wir würden wenigstens nicht in der Lage sein, dies durch Zahlen zu belegen. Die Werkführer müssen darauf ein aufmerksames Auge haben; sie sind aber in der Lage, einen kräftigeren Druck auf die Arbeiter in dieser Beziehung auszuüben, weil sie es nicht zu fürchten brauchen, dass bei Erteilung von Verweisen die Arbeiter sofort bereit sind, die Arbeit zu verlassen.«

2. Anbringungsgewerbe.

(1863) Boureiff. Paris. (Frommer [4]) S. 94. Gilman-Katscher [5]) S. 174.) Unternehmer für Gasanlagen.

---

1) Aus dem Cirkular, mit dem die Unternehmer die Einführung der Gewinnbeteiligung bekannt gaben.

2) Brief.

3) Wie schon oben erwähnt, betrug 1890 bei der ersten Bonusverteilung die Zahl der Angestellten mit dreijähriger Dienstzeit die Hälfte, 1893 nahezu drei Viertel des Personals.

4) S. oben S. 124. 5) S. oben S. 129.

Die Bonusberechnung ist folgende: Herr Boureiff bekommt von seinen Kunden die Summen, die er zur Bezahlung der Materialien (Gasuhren, Eisenröhren, Blei etc.) und Arbeitslöhne braucht, vorgestreckt. Nach Beendigung der Arbeit stellt er Rechnung gemäss dem Tarif der Stadt Paris und überlässt als Entschädigung für das vorgestreckte Kapital dem Kunden 50 Proz. der Differenz zwischen wirklichen Kosten und Rechnung. Die übrigen 50 Proz. teilt er zwischen sich und seinen Leuten zu gleichen Teilen; d. h. der Bonus beträgt ein Viertel der Differenz zwischen der tarifmässigen Summe und den wirklichen Unkosten.

Die Individualanteile berechnen sich nach festen Prinzipien, anscheinend proportional den Löhnen.

Ueber die finanzielle Bedeutung dieses Bonus ist bekannt, dass sich beide Teile sehr gut stehen; so betrugen in einem Falle die Kosten 127 Francs, die Einnahmen 283 Fr., das bedeutete 30 Proz. Lohnzuschlag für die Arbeiter, 28 Proz. Nachlass für die Kunden und 15 Proz. Nutzen für den Unternehmer, der keinen Pfennig Kapital vorzuschiessen hatte.

Resultate:

Auf Grund einer 20jährigen Erfahrung sprach sich Herr Boureiff 1883 vor der damals tagenden französischen Commission extraparlamentaire [1]) sehr befriedigt aus:

Die Arbeiter arbeiten rasch und gut; gut besonders auch deswegen, um nachherige Reparaturen, die umständlich sind, zu vermeiden.

Arbeiter, die Herr Boureiff ohne Gewinnbeteiligung beschäftigt, leisten dreimal so wenig.

Es bleiben im Gefolge des Systems ferner Streiks aus.

(1872) (Goffinon) **Barbas, Tassart et Balas,** Paris. (Böhmert-Trombert [2]) S. 577 ff. u. Frommer S. 107, Gilman-Katscher S. 170). Fabrik für Bleiarbeiten, Dachdeckerei, Werkstätte für hygienische Apparate.

120 Angestellte (Dachdecker, Zinn- und Bleigiesser, Drechsler, Hahnmacher, Justierer u. s. w.).

Dieselben werden teils im Tagelohn, teils im Stücklohn beschäftigt, sie erreichen pro Tag 3,75—9,50 Fr. (Lehrlinge anfangs 2 Fr.)

Der Bonus stellt 5 Proz. des Reinertrags, (seit 1880) nach Vorwegnahme von 10 Proz. für den Reservefonds, dar.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen, wobei den Akkordarbeitern nur ein gewöhnlicher Tagelohn angerechnet wird [3]).

Die Auszahlung erfolgt (seit 1882) zur Hälfte baar; die andere Hälfte wird mit 5 Prozent verzinst kapitalisiert und erst nach 20 Dienst- oder 50 Lebensjahren ausbezahlt [4]).

Berechtigt ist: wer Aufnahme in die Arbeiterelite (noyau) erlangt hat. Dieselbe geschieht auf Vorschlag des Arbeiterausschusses [5]) durch den Chef des Geschäftes und setzt eine mindestens 3jährige Dienstzeit voraus [6]).

1) die eine offizielle Enquete über die französischen Anwendungsfälle von Gewinnbeteiligung zu führen hatte. (S. darüber *H. Frommer.*)

2) S. oben S. 129.

3) damit sie nicht die Arbeit ihrer Hilfsarbeiter einrechnen können.

4) Sind Kinder da, so verbleibt das Kapital der Familie und der Berechtigte erlangt nur den Zinsgenuss.

5) gebildet durch die 2 ältesten Beamten und die 3 ältesten Arbeiter.

6) Der betreffende Kanditat muss sich um die Aufnahme bewerben und die

Die Lehrlinge werden vom 1. Januar des Jahres, in das die Beendigung ihrer Dienstzeit fällt, zum Bonus zugelassen.

Ausserdem ernennt der Chef aspirants participants, wobei eine 18monatige Thätigkeit vorausgesetzt ist: Dieselben erwerben dadurch die Mitgliedschaft an der Hilfs- und Unfallkassa der Fabrik und erhalten vom Arbeiterausschuss Gratifikationen aus der Gewinnquote. In der Regel avancieren die aspirants p. zu participants.

Wer vor 20 Dienst- oder 50 Lebensjahren die Fabrik verlässt oder wegen schwerer Verfehlungen entlassen wird, geht seines Guthabens verlustig [1] [2]).

Seit 1883 wird die Bonusberechnung von einem amtlichen Revisor verifiziert.

1883 gab es unter 120 Beamten und Arbeitern 58 participants und aspirants participants.

1872—1883 wurden 85,700 Fr. als Bonus verteilt bezw. angelegt = 10½ Proz. der Löhne.

Resultate:

1884 schrieb Herr Goffinon: »Die Resultate sind noch nicht diejenigen, wie ich sie erwarte; das erkenne ich ohne weiteres an; aber ich wundere mich darüber gar nicht.«

Herr Goffinon erwähnt dann, dass zwei grosse Schwierigkeiten zu beseitigen waren, einmal das Misstrauen gegen die Ehrlichkeit des beabsichtigten Gewinnbeteiligungssystems, ferner das Misstrauen gegen die Dauer des Experiments.

»Diese Schwierigkeiten sind allmählich im Lauf der zwölf Jahre überwunden worden.

So können wir konstatieren: grösseres Geschäftsinteresse der Leute, grössere Stabilität, mehr Sparsamkeit mit dem Material (statt wie früher ein kleines Stück Zinn aus einer ganzen Platte herauszuschneiden, suchen sie es jetzt aus den Abfällen zu gewinnen. Früher rechnete man für Abnutzung von Tauwerk, Leitern und Schweisseisen 8—10,000 Fr., seit der Gewinnbeteiligung 5000 Fr.); mehr Achtsamkeit und hierin auch Kontrolle der Mitarbeiter; die Leute vervollkommnen sich in ihrem Handwerk, lassen sich die Arbeit angelegen sein und bemühen sich endlich durch Akkuratesse, gute Arbeit und gute Haltung den Kunden zufrieden zu stellen.«

3. Textilindustrie.

(1887) **J. Nayrolles,** Paris (Trombert 1896 S. 41) Stickereigeschäft.

Dieses Geschäft war bis vor wenigen Jahren eine Filiale der Möbelstoff-Fabrik A. Catteau in Roubaix, eines der ältesten und bedeutendsten Etablissements des französichen Nordens. Dasselbe beschäftigt fast 600 Arbeiter und fabriziert glatte und gemusterte Möbelstoffe in Seide, Schafwolle, Baumwolle, Leinen, Jutte.

Das Pariser Zweiggeschäft war von Anfang an nicht lediglich eine Verkaufsfiliale, sondern es hatte auch gewisse Stoffe, die von Roubaix kamen, erst zu färben, zu pressen und zu besticken.

Im Jahre 1882 begann Herr Nayrolles, der an der Spitze des Geschäfts seit 1868 steht, durch einige Façonniers Nähkissen, Teppiche, Vorhänge und Portièren besticken zu lassen. Die Arbeit bestand darin, mit einem (unechten) Goldfaden die Conturen der Zeichnungen zu fassen, um ihnen eine plastische und farbenprächtige Wirkung

---

Prüfung seiner moralischen und materiellen Verhältnisse und insbesondere seiner gewerblichen Befähigung durch zwei vom Arbeiterausschuss ernannte Paten bestehen.

1) Dasselbe fällt den Anteilen der übrigen zu.

2) Nur Lehrlinge erhalten 1 Jahr Dispens, um ihre »tour de France« zu machen, was in ihrem und der Fabrik Interesse liegt.

zu verleihen. Diese Artikel wurden sehr geschätzt und fanden in Frankreich, in England und besonders in Amerika anfangs einen grossen und wachsenden Absatz. Aber bald lies die Nachfrage in ebenso raschem Maasse nach. In den an die Façonniers gezahlten Löhnen drückt sich diese Entwicklung prägnant aus:

1882	50,000 Fr.	1885	120,000 Fr.
1883	110,000 Fr.	1886	58,000 Fr.
1884	152,000 Fr.		

Die Angestellten hatten 1886 nur mehr halbe Tage zu arbeiten.

»Diesen Rückgang der Nachfrage führte Herr Nayrolles auf die monotone Gleichförmigkeit der Stickereien zurück. Der Erfolg von Phantasieartikeln erfordert eine grosse Abwechslung. Nun blieb aber, soviel man auch die Zeichnung veränderte, der Effekt der Stickerei immer der gleiche. In jedem Atelier hatte eine und dieselbe Aufseherin die Muster zu vergleichen, die von den Arbeiterinnen in einer rigoros bemessenen Frist hergestellt wurden. Sehr oft übermüdet, konnte die Stickerin zu ihrer Arbeit keinen eigenen Gedanken mitbringen. Ausserdem hatte sie strikt die sich in der herkömmlichen Routine bewegenden Aufträge der Fabrik zu Roubaix zu befolgen.«

Herr Nayrolles ging daher daran, den ganzen Arbeitsbetrieb von Grund auf umzugestalten und errichtete im Einverständnis mit dem Chef der Fabrik zu Roubaix, die unter diesen Umständen die Fabrikation von Stickereigeweben hatte bedeutend einschränken müssen, eine eigene Stickereiwerkstätte, getrennt von dem bisher damit verbundenen Verkaufshaus [1]).

Um einen Erfolg zu erreichen, sagte sich Herr Nayrolles, müsse er dreierlei erstreben:

1) Eine rigorose Einschränkung der Produktionskosten,

2) eine beständige Vervollkommnung der Arbeit,

3) ein möglichst grosses Maass guten Willens seitens der Arbeiterinnen.

Herr Nayrolles mietete daher vor allem ein ausgezeichnet gelegenes Lokal, das Erweiterungen und Verwendung von Motoren gestattete, und stattete es mit 8 Stickmaschinen aus. Besondere Sorgfalt wandte er auf die Auswahl der Arbeiterinnen; sie hatten genügend Kenntnisse, um die üblichen Stickereien machen zu können, und waren jung genug, um später schwierigere Arbeiten übernehmen zu können. Beim Engagement wurde den 8 Stickerinnen neben dem Lohn, der sich auf der Höhe des bisher von ihnen bezogenen halten sollte, ein Viertel des Geschäftsgewinns versprochen und ihnen auseinandergesetzt, einen wie grossen Einfluss sie auf den Gewinn üben könnten.

Das neue Atelier wurde Ende 1886 eröffnet. Eine der 8 Damen wurde mit den Obliegenheiten einer Werkmeisterin betraut und hatte zu dirigieren und die Aufträge aus dem Verkaufshaus entgegenzunehmen und zu verteilen. Dies alles nahm sie etwa 2 Stunden täglich in Anspruch, so dass sie die übrige Zeit an der Maschine zubringen konnte.

Um eine möglichst reichhaltige und geschmackvolle Auswahl von Mustern zu erlangen, organisierte Herr Nayrolles unter den sämtlichen Stickerinnen einen Wettbewerb. Statt mit dem bis dorthin gebräuchlichen einen Goldfaden wurde nun mit 5—6 Nuancen gearbeitet. Der Anfang war ein sehr schwieriger, die Arbeiterinnen

1) d. h. die Fabrik Roubaix besass nunmehr eine eigene Stickereiwerkstätte und ein eigenes Verkaufshaus in Paris.

hatten wenig Selbstvertrauen, allein es glückte. Die Arbeiten bekamen einen neuen Aspekt, schlugen ein und es regnete Aufträge; bald mussten 7 neue Maschinen gekauft und die Zahl der Arbeiterinnen um 10 vermehrt werden.

Herr Nayrolles war mit seinen Stickerinnen zufrieden; sie arbeiteten mit Hingebung und mit Vergnügen. Gleichwohl fehlte es noch am »heiligen Feuer der Begeisterung«. So entschloss sich Herr Nayrolles schon nach dem ersten Halbjahr eine Gewinnverteilung vorzunehmen.

Die Organisation der Gewinnbeteiligung ist die folgende:

Der Bonus ist ein Viertel des Gewinnes, d. h. der Differenz zwischen Produktionskosten und den dem Verkaufshaus berechneten Preisen [1]). In den Produktionskosten sind 10 Proz. Amortisation der Einrichtung inbegriffen. Participationsberechtigt ist jede Stickerin, die irgendeinmal seit der letzten Bonusverteilung, sei es auch noch so kurze Zeit, im Geschäft gearbeitet und nicht freiwillig die Arbeit niedergelegt hat oder wegen schwerer Verfehlungen oder wiederholter Abwesenheit entlassen wurde. Die Bemessung der Einzelanteile erfolgt auf Grund der von jeder Einzelnen effektiv geleisteten Arbeit. An jedem Samstag legt jede Stickerin bei der Lohnauszahlung Arbeitszettel vor, die nach einem vereinbarten Maassstabe die geleistete Arbeit ziffernmässig ausdrücken. Hat eine Stickerin gegen ihren Willen Zeit verloren, so wird ihr dies eingerechnet. Die »erste Arbeiterin« in jedem Atelier — mit der Ausdehnung des Geschäfts sind es deren mehrere geworden —, die die Arbeit ihrer Kolleginnen zu überwachen hat, bekommt zur Entschädigung für die dadurch erlittenen Zeitverluste einen 10prozentigen Zuschlag; es ist also ihr Interesse, für die Ueberwachung und Korrektur anderer Arbeiten nur die eben unumgänglich notwendige Zeit zu brauchen. Die Direktrice — es ist auch eine solche mit der Ausdehnung des Geschäfts nötig geworden — erhält einen Gehalt gleich dem Tagelohn der bestbezahlten Stickerin und den Gewinnanteil der best bedachten »ersten Arbeiterin«. So ist es ihr Interesse, die Produktion möglichst zu erhöhen.

Die Einzelanteile werden bar ausbezahlt. Es betrug der Bonus im

1.	Halbjahr	1887	1840	Fr.	bei	15	Stickerinnen
2.	,,	,,	2800	,,	,,	20	,,
1.	,,	1888	3600	,,	,,	24	,,
2.	,,	,,	4250	,,	,,	27	,,
1.	,,	1889	4450	,,	,,	28	,,
2.	,,	,,	5550	,,	,,	29	,,

Die ältesten acht Stickerinnen empfingen an Lohn und Bonus 1887—1889 die in der Tabelle auf S. 148 und 149 verzeichneten Beträge.

Wie man sieht, ist trotz des wachsenden Gewinnanteils auch der Lohn beständig gestiegen.

Resultate:

Die erste Bonusverteilung machte einen sehr grossen Eindruck auf die Stickerinnen

»Vom nächsten Tage ab«, sagte Herr Nayrolles, »verfügte ich über eine Musterwerkstätte. Der nächste Wettbewerb war einer der bemerkenswertesten, es regnete Aufträge, ich musste neue Maschinen kaufen und zum ersten Mal mein Atelier vergrössern. Am Ende des zweiten Jahres hatten wir . . . . . eine Musterauswahl von 150 neuen Nuancen, davon 40 aus feinen Metallfäden, was uns die Ausführung

1) Diese Berechnung erfolgt so, dass der Preis, zu dem der betreffende Artikel vom Verkaufshaus zuletzt verkauft worden ist, als wahrscheinlicher Verkaufspreis zu Grunde gelegt wird; es muss ferner das Verkaufshaus noch Profit am Artikel machen können.

	A		B		C	
	Monatslohn	Gewinnanteil	Taglohn	Gewinnanteil	Taglohn	Gewinnanteil
	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.
1887, 1. Halbjahr . . .	125 —	220 80	6 —	220 80	5 25	220 80
» 2. »	150 —	280 —	6 —	252 —	5 50	252 —
1888, 1. »	166 65	300 —	6 —	300 —	6 —	300 —
» 2. »	166 65	261 10	6 —	259 15	6 —	245 75
1889, 1. »	175 —	269 90	6 —	269 90	6 —	233 40
» 2. »	175 —	327 —	7 —	327 —	7 —	284 —
zusammen		1 658 80		1 628 85		1 535 95

der manigfaltigsten und schwierigsten Arbeiten gestattete; es entstand gewissermassen eine neue Industrie.«

Der finanzielle Erfolg drückt sich in den schon oben angegebenen Ziffern der Bonusbeträge aus. 1890 beschäftigte das Geschäft 40—50 Arbeiterinnen an 35 Maschinen. Die hier fertig gestellten Stickereien sind nach dem Urteil eines Jurymitgliedes der Pariser Weltausstellung 1889 unerreichbar und brauchen keine Konkurrenz zu fürchten. Nach manchem anfänglichen Missgriffe ist die Arbeit seitdem in beinahe sichtbarer Vervollkommnung begriffen; von mehr als dreitausend Stück, die in den ersten Jahren die Werkstätte verliessen, wurde nicht ein einziges zurückgewiesen.

Die Gewinnbeteiligung war nach den Worten des Herrn Nayrolles ein mächtiger Hebel bei dieser Entwicklung. Die Arbeiterinnen lieben ihre Beschäftigung, sind stolz auf ihr Etablissement und legen ihr Bestes an Phantasie, Geschmack und penibler Ausführung in ihre Arbeit.

Die Stabilität ist eine sehr grosse, die Beziehungen zwischen den Stickerinnen untereinander und mit der Direktion ausgezeichnet.

Noch mag erwähnt werden, dass die rationelle Verwendung der Gewinnanteile das besondere Lob des Herrn Nayrolles findet. Sie geschieht in erster Linie im Interesse des meist schwer belasteten Familienbudgetes; seit der dritten Bonusverteilung knüpft sich daran auch stets eine oder zwei Heiraten, aber meist ohne dass die Betreffenden das Geschäft verliessen.

(1873—1880). **John Thomasson and Son**, Bolton, (Schloss Report S. 46) Baumwollspinnerei.

160 Personen sind beschäftigt (darunter die Hälfte Kinder); bezugsberechtigt waren die Erwachsenen.

Die meisten Arbeiter waren im Stücklohn beschäftigt.

Vom Gewinn gehen 5 Proz. Kapitalzinsen ab, ein fixer Prozentsatz des Ueberschusses wird als Bonus verteilt. Die Individualanteile richteten sich nach den Individuallöhnen.

Die Auzahlung erfolgte halbjährlich und bar.

Es betrug der Bonus in den einzelnen Jahren: $3^1/_2$ d pro Pfund Lohn, $3^1/_8$ d, 3,87 d, 2,43 d, 0,92 d. 1,52 d, null; das macht im Durchschnitt 0,9 Proz. der Löhne.

Resultate: »null.«

(1882.) **Dognin**, Lyon. Tüll- und Spitzenfabrik.

1000 Angestellte[1]), darunter 800 weibliche.

1) Hauptquelle für die Organisation des Geschäfts: Trombert 1896 S. 127 ff.

D		E		F		G		H	
Taglohn	Gewinnanteil	Taglohn	Gewinnanteil	Taglohn	Gewinnanteil	Taglohn	Gewinnanteil	Taglohn	Gewinnanteil
Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.
3 50	184 —	4 —	169 80	3 50	142 —	4 —	165 —	3 —	95 —
4 50	252 95	4 50	201 05	4 50	138 05	4 50	167 90	3 75	119 40
5 —	267 90	5 —	263 45	4 50	141 35	5 —	169 10	4 —	109 15
5 —	258 75	5 —	258 75	4 50	191 75	5 —	175 85	4 25	115 65
6 —	265 60	6 —	265 60	5 —	201 35	5 —	145 75	4 50	113 85
7 —	327 —	7 —	298 —	5 —	264 —	5 —	221 —	4 50	159 —
	1 556 20		1 456 65		1 078 50		1 044 60		712 05

Der Lohn variiert zwischen 4 und 7 Fr. für die männlichen und zwischen Fr. 0.80 und 2 Fr. 75 für die weiblichen Arbeiter.

Das Haus beschäftigt 12 Reisende, 25—30 Ladner und Commis, ausserdem eine schwankende Ziffer von Stickerinnen und Spitzenausbesserinnen.

Die verschiedenartigen Arbeiten, die in diesem Etablissement verrichtet werden, haben sehr wenig Gemeinsames und Bindendes. Man beschäftigt Monteure für die Konstruktion und die Reparatur der Werkstühle und Kartenschläger für die Vorbereitung der Zeichnungen, Spulerinnen und Spitzenausbesserinnen.

Im reinen Zeitlohn beschäftigt sind etwa 10 Proz. des ganzen Personals[1]), nämlich die Mechaniker, die Heizer und die vorübergehend beschäftigten Fabrikarbeiter.

Im Allgemeinen sind die Angestellten, die zumeist einen fixen Minimallohn beziehen, durch die Entlohnung an ihrer Arbeit interessiert: an der Zahl der in die Tinktur getauchten Stücke, der Quantität der von der Abteilung abgelieferten Waaren, der Ersparnis an den wichtigsten Materialien, der Schnelligkeit in der Vollendung der Arbeit.

Die Prämien der Werkführer berechnen sich nach dem Grad der Prämienwürdigkeit und Vortrefflichkeit der verschiedenen ihnen unterstellten Leistungen.

In der Verkaufsabteilung sind alle, auch die Schreibergehülfen u. s. w. durch besondere Provisionen an den Ergebnissen des Verkaufs interessiert.

Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Reingewinns[1]) und wird für die einzelnen Abteilungen, nämlich die Verkaufsabteilung, die Zeichenwerkstätte und die Fabrikabteilung gesondert berechnet.

Die Individualanteile berechnen sich nach der Länge der Beschäftigungszeit und nach der Höhe des Lohns (incl. Prämien und Tantiemen)[1]). Die Angestellten sind nämlich unter dem Gesichtspunkt ihrer Anciennetät in sieben Gruppen geteilt und die Ziffer des Jahreslohnes multipliziert mit der Ziffer der Anciennetätsgruppe ergibt den Divisor, mit dem der Einzelne sich in den Gesamtbonus teilt.

Es umfasst[1])

Die 1.	Gruppe	Angestellte mit 0—1 Jahr Dienstzeit
2.	„	2—4 Jahren „
3.	„	5—9 „ „
4.	„	10—14 „ „
5.	„	15—19 „ „
6.	„	20—29 „ „
7.	„	30 „ „ und darüber.

Die Auszahlung des Bonus erfolgte bis 1893 in Sparkassenscheinen oder, wenn

1) Brief.

gewünscht, bar, seit 1893 nur noch in Sparkassenscheinen oder in Scheinen der Caisse nationale des retraites [1]).

Die Bonusbeträge machten aus: a) im Durchschnitt der ersten 6 Jahre

für die	1.	Gruppe:	0,90	bis 1,25	Proz.	der Löhne
» »	2.	»	1,30	» 2,60	»	» »
» »	3.	»	2,70	» 3,95	»	» »
» »	4.	»	3,60	» 5,25	»	» »
» »	5.	»	4,65	» 6,50	»	» »
» »	6.	»	5,45	» 7,80	»	» »
» »	7.	»	6,35	» 9,20	»	» »

Im Folgenden [1]) geben wir für das Jahr 1896 und zwar für jede der beiden Werkstätten (Zeichenatelier und Fabrikwerkstätte) besonders a) die Höhe der Löhne, b) die Höhe des Bonus in absoluten Ziffern, c) dieselbe in Prozentziffern der Löhne, d) die Zahl der Arbeiter und e) dieselbe in Prozentziffern der Gesamtzahl aller Arbeiter der betreffenden Werkstätte. Alles für jede Anciennetätsgruppe:

Gruppe	Lohn fr.	Bonus fr.	in % des Lohnes	Zahl der Arbeiter	in % der Gesamtziffer
			Atelier A.		
I.	4 585	38,50	0,85	6	14
II.	7 515	127	1,70	7	16,25
III.	17 175	438	2,60	12	28
IV.	3 300	113	3,35	2	4,75
V.	8 355	356	4,20	5	11,25
VI.	6 905	353	5,1	4	9,5
VII.	10 170	609	5,9	7	16,25
			Atelier B.		
I.	8 365	119,50	1,33	15	27,35
II.	14 030	411,50	2,95	8	14,50
III.	29 435	1302,50	4,40	15	27,35
IV.	9 620	561,50	5,00	5	9,00
V.	11 845	876,50	7,30	6	11,00
VI.	12 325	1084,50	8,75	5	9,00
VII.	2 505	256,50	10,21	1	1,50

Die Zahlen für 1882 sind hievon nur wenig verschieden. [1])

Die Angestellten des Hauses Dognin haben freie Doktor- und Apothekerrechnung.

Resultate:

(1891?) schrieb Herr *August Isaac*, Associé des Hauses Dognin [2]):

»Für das Opfer, das das Haus jährlich durch das Abtreten eines Gewinnanteils bringt, wird es entschädigt besonders durch die grösste Stabilität des Personals, durch dessen fortschreitende intellectuelle und moralische Hebung und durch die Fortdauer der guten Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitern, bei aller Strenge der Disciplin.«

Oktober 1896 schrieb mir Herr *Isaac*:

»Das Resultat war weder bessere Arbeit, noch mehr Arbeit. In dieser Beziehung

1) Brief.

2) Trombert 1896, S. 128, Bulletin (s. oben S. 133 Anm.) 1891 S. 255.

ist das Resultat null. Die Stabilität hat die Tendenz sich zu befestigen und die Beziehungen mit den Arbeitern sind gut, im allgemeinen.«

»Wir haben vom System keinen finanziellen Nutzen gehabt.« Im Gegenteil mache es Kosten.

Herr *Isaac* beschreibt des weiteren den oben geschilderten Modus der Auszahlung des Bonus und erwähnt, dass das Resultat eine Entwicklung des Sparsinns ist.

»Wir erhoffen von diesem System, dass es in der Zukunft unsren guten Arbeitern allmählich einen materiellen Rückhalt für ihre alten Tage geben wird und dass wir uns die Summen ersparen, die wir augenblicklich alten Arbeitern, die nicht zu sparen gewusst haben, zu geben gezwungen sind . . .

»Mit einem Wort, der Vorteil des Systems ist der, dass jährlich unter die Leute eine Summe gelangt, desto grösser, je älter sie werden, die ihnen Ausgaben über die Deckung ihrer Existenzbedürfnisse hinaus erlaubt und seit wir den Bonus in die caisse nationale des retraites legen, hoffen wir, dass die Leute von unsrem Haus in ihren alten Tagen vor dem Elend geschützt sind.«

(1884) **Perrott and Perrott**, London. (*Schloss* Report S. 58) Packer, Tuchwirker, Zubereiter und Appretierer, Spediteure.

Sämtliche Angestellte stehen im Zeitlohn [1]), Arbeitsprämien gibt es nicht. Es sind 100—105 Angestellte beschäftigt. Beteiligt sind alle über 18 Jahre alten Angestellten und die Lehrlinge.

Der Berechnung des Bonus wurde bis 1893 die als Durchschnittsgewinn der drei Jahre 1881—1883 ermittelte Summe zu grunde gelegt: die Hälfte des diese Summe übersteigenden Reingewinns wurde als Bonus verteilt.

Seit dem Jahre 1893, mit der Umwandlung des Geschäfts in eine Aktiengesellschaft, ist der Modus der Berechnung ein anderer: auf die Summe der ausgezahlten Löhne entfällt nunmehr die gleiche Dividende, wie auf das Kapital. Jedoch erhält das Kapital unter allen Umständen eine Mindestdividende von 5 Proz.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Individuallöhnen.

Die Auszahlung erfolgt nur zur Hälfte bar, die andere Hälfte muss bei der Firma zu $2^1/_2$ Proz. verzinslich angelegt werden und wird bei Verlassen der Arbeit ausbezahlt [1]).

1885—92 betrug der Bonus im Durchschnitt 11,3 Proz. der Löhne; dabei machte er in den einzelnen Jahren beträchtliche Schwankungen durch [1]).

Resultate:

Wir lesen bei *Schloss*:

»Besonders bei den jüngeren und intelligenteren Arbeitern zeigte sich ein bemerkenswerter Unterschied in Haltung und Gebahren. Einvernehmen und Eifer erfuhren eine Förderung. So ermöglichte es die Aufopferung der gesamten Arbeiterschaft gelegentlich eines Brandes im Jahre 1893, das Geschäft, trotzdem die Waarenschuppen zerstört worden waren, ohne jede Unterbrechung und ohne jeden Kundenverlust weiter zu führen.«

Ferner wird Sorgfalt und Sparsinn im Gebrauch des Materials berichtet. Im ersten Jahr nach der Einführung des Systems wurden in der Gasrechnung 50 Pfund erspart.

1893 betrug der Bonus 6 Proz. der Löhne, 1894 und 1895 je 5 Prozent [1]).

Auch im Oktober 1896 bestätigten mir die Herren Perrott and Perrott, dass die günstigen Wirkungen der Gewinnbeteiligung auf Eifer, Interesse und Sparsamkeit an-

1) Brief.

gedauert haben. Jedoch besorgen sie, dass in künftigen Jahren die Stabilität der Arbeiterschaft verschwinden werden, wenn die deponierten Beträge so hoch geworden seien, um die Partizipanten zu veranlassen, behufs der Behebung der Guthaben aus der Arbeit zu treten.

»Unsere Leute können durch sorgfältige Arbeit die Gewinnste beeinflussen; der geschäftliche Erfolg ist zu einem guten Teil von ihren individuellen Anstrengungen abhängig; indes sind sie immer unter guten Vorarbeitern gestanden und unser Gewinn ist seit der Einführung der Gewinnbeteiligung nicht viel grösser geworden «

4. Bekleidungsindustrie.

(1891) **R. H. and S. Rogers**, London und Coleraine, Irland (*Schloss* Report S. 111). Hemden- und Kragen-Fabrik, dressers.

1500 Angestellte; davon sind nur etwa 100 am Gewinn beteiligt; nämlich nur die im Wochen oder Monatlohn Beschäftigten, d. h.[1]) die Vorarbeiter und Vorarbeiterinnen bei den Zuschneidern, die Reisenden, die Verkäufer, die Waarenhaus-Angestellten, Commis, Portiers u. s. w.

Alle Stückarbeiter sind ausgeschlossen, also die Maschinenarbeiter, Knopflochmacher etc.

Bonusberechnung: Es wurde der Durchschnitts-Reingewinn von 8 Jahren ermittelt und derselbe in Prozenten der Verkäufe ausgedrückt. Als Reingewinn galt hiebei der verbleibende Ueberschuss nach Abrechnung der 5 prozentigen[1]) Kapitalzinsen, Entwertung der Gebäude und Arbeitsmaschinen, zweifelhafter Schuldenausstände u. s. w. Betrug nun der hienach verbleibende Reingewinn beispielsweise 5 Proz. von den Verkäufen jener 8 Jahre, so wurden etwa 4 1/2 Proz., also ein unter dem Durchschnitt liegender Prozentsatz als Reservatgewinn angenommen und dem Bonussystem zu Grunde gelegt: Aller Ueberschuss über jenen Reservatgewinn sollte den Partizipanten als Bonus zu gute kommen.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Die Auszahlung erfolgte bar.

Der »Reservatgewinn« ist den Partizipanten nicht bekannt. Auch haben sich die Unternehmer vorbehalten, »sonst eine Summe, die als angezeigt erachtet wird,« als Bonus zu verteilen. Indes ist trotz dieses diskretionären Vorbehalts die Praxis der Bonusberechnung seit dem Bestehen des Systems eine fixe geblieben[1]).

Die Bonusanteile können zu 5 Proz. verzinslich bei der Firma angelegt werden.

Die Partizipanten stehen, wie erwähnt, alle im Zeitlohn.

Der Bonus betrug[1])

1892: 4 Prozent der Löhne
1893: 5 „ „ „
1894: 3 „ „ „
1895: 5 „ „ „

Resultate:

In *Schloss*' Bericht lesen wir: »Wir sind höchst befriedigt« schreibt die Firma, »von dem bisher erreichten Resultat; die Gewinnbeteiligung fördert den Wetteifer und das Einvernehmen. Die Reibungen zwischen den einzelnen Werkstätten haben aufgehört, da alle für das gemeinsame Interesse arbeiten und eine langsame und schlampige Hand wird sehr bald von den anderen zu grösserem Fleisse angespornt. Die Verkäufer bekommen jetzt bessere Preise für die Waren; alle Aufträge werden viel sorg-

1) Brief.

samer zu prompter und korrekter Ausführung gebracht; und ganz besonders und vor allem: die Verschwendung mit dem Rohmaterial ist sehr bedeutend zurückgegangen; diese Verschwendung war eine grosse Verlustquelle in unserem Geschäft, und wenn wir die Gewinne grösser als je zuvor finden, führen wir das auf diesen Umstand zurück.

Wir finden auch, unsere Hände verlassen uns nicht mehr wie früher und werden durch Anerbieten anderer Firmen nicht versucht, uns um eine kleine Lohnerhöhung zu verlassen; dies ist sehr wichtig, da ein Wechsel im Personal stets mehr oder minder einen Verlust bedeutet.«

September 1896 schrieben mir die Unternehmer: »Wir denken, dass der Mehrprofit in hohem Masse von der Ersparnis am Rohmaterial stammt, da die Zuschneider mehr Sorgfalt darauf verwenden, möglichst viel aus dem Stoff herauszubekommen . . . Wir haben bis jetzt noch nie das Arrangement bedauert.«

(1888) **W. Rowntree and Sons,** Scarborough. (*Schloss* Report S. 77.) Konfektionsgeschäft. 130—140 Angestellte[1]).

Es wird nicht viel produziert; die Löhne inkl. der Herstellungskosten der selbst produzierten Artikel machen zusammen etwa 17 Proz. der Verkäufe aus[1]).

Der Bonus ist ein Fünftel des »Reingewinns«.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen; ausser Ansatz bleiben hiebei Prämien, Ueberzeitbezahlung und andere variable Posten.

Die Auszahlung erfolgt zur Hälfte bar, die andre Hälfte fliesst in eine Alterskasse, aus der erst nach einer 25jährigen Beschäftigung im Unternehmen oder nach Erreichung von 65 Lebensjahren das Guthaben gezogen werden kann; beim Tod des Berechtigten fällt es an die Erben. Bei Verheiratung eines Mädchens kann es als Ganzes herausgezogen werden. Durch Verlassen der Arbeit wird es nicht verwirkt, aber auch nicht früher fällig. Das Guthaben wird mit 4 Proz. verzinst.

Es betrug der Bonus

1890—93	4 Prozent der Löhne
1894[1])	1/2 Wochenlohn
1895[1])	1 1/2 „
1896[1])	1 1/2 „

Die meisten Angestellten sind im Laden und in den Werkstätten (mit Kleidermachen etc.) beschäftigt. Nur 20 etwa sind gelernte Arbeiter, weshalb Streiks keine praktische Frage sind.

Sämtliche Angestellte stehen im Zeitlohn[1]) (Wochen-, Monats-, Jahreslohn).

Resultate:

In *Schloss'* Bericht lesen wir: »Wir denken«, schreibt die Firma, »das System ist von Wert gewesen mit Bezug auf die Vermehrung von Eifer und Energie.«

Ebenso schrieben mir die Unternehmer Oktober 1896:

»Wir denken, unser System hat auf die Vermehrung des Eifers und der Arbeitskraft (efficiency) förderlich eingewirkt.«

5. Wagenbau.

(1881.) **Holmes and Co.**, London, Derby, Sheffield und Lichfield. (*Schloss* Report S. 53.)

Wagenbauer. Das System ist in Kraft in Lichfield. Durchschnittlich 17 Ange-

1) Brief.

stellte. Die Angestellten sind sämtlich in Zeitlöhnen (Tageslöhnen) beschäftigt[1]). Die Löhne betragen ein Drittel der Produktionskosten[2]).

Bonusberechnung: Vom Gewinn werden abgezogen 1. Kapitalzinsen, 2. eine fixe Summe. Der Bonus ist ein Prozentsatz des diesen fixen »Reservatgewinn« überschiessenden Betrages. Dieser Prozentsatz wächst mit der Höhe des Gewinns in folgender Weise:

Beläuft sich der Ueberschuss auf 1 Proz. der für die obenerwähnten zwei Abzüge berechneten Summe, so erhalten die Arbeiter davon $^1/_4$; bei 2 Proz. ein Drittel; bei 3 Proz. und mehr die Hälfte.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen; dabei wird der Gehalt des Geschäftsleiters doppelt gerechnet (seine Tantièmen bleiben ausser Ansatz).

Auf schriftliches Verlangen von 6 Arbeitern müssen die Berechnungen einem vereideten Rechnungs-Revisor vorgelegt werden.

95 Proz. des Bonus werden bar ausbezahlt; 5 Proz. fliessen in eine Krankenkasse; der Unternehmer steuert zu dieser Kasse einen Betrag gleich 2,5 Proz. des Bonus bei.

Diese Krankenkasse wird verwaltet von einem Vertrauensmann der Gesellschaft und einem Vertrauensmann der Arbeiter.

Durch Verlassen der Arbeit erlischt jedes Recht auf Krankenunterstützung.

Der Bonus hat 1882—93 durchschnittlich 2,1 Proz. der Löhne ausgemacht. „Die Wagenbauindustrie unterliegt sehr heftigen Schwankungen; im einen Jahr steigt der Bonus auf die Höhe von 2 Wochenlöhnen, ein anderes Jahr sinkt er auf den Betrag von 1 oder 2 Tageslöhnen; innerhalb der letzten 3 Jahre (1893, 1894, 1895) konnte infolge schlechten Geschäftsganges gar kein Bonus zur Auszahlung gelangen“[2]).

Resultate:

Vor der Labour-Commission[3]) bezeugte die Gesellschaft, dass das System im ganzen befriedigend sei. In *Schloss'* Bericht schreibt Ch. Holmes: »Ich liebe das System: Wir haben, soviel ich weiss, immer gut gearbeitet und nie einen Streik oder Disput seit oder vor der Einführung des Bonussystems gehabt.«

Oktober 1896 schrieb mir Herr Holmes:

»Ich glaube nicht, dass infolge des Bonussystems irgend eine Aenderung in der Summe der geleisteten Arbeit eingetreten ist und . . . . finde, die Arbeit an irgend einem in Bestellung gegebenen Wagen ist ziemlich dieselbe in allen *Holmes'*schen Werken.

Wenn wir in Lichfield im Sommer drei Wagen mehr als sonst verkaufen, haben wir einen guten Profit und folglich einen guten Bonus; verkaufen wir andrerseits weniger als sonst, so ist unser Lager vermehrt, aber der Bonus fällt aus, obgleich die Leute genau so gut das Jahr über gearbeitet haben wie in den anderen Jahren.«

(1870) **Brewster and Cie.**, New-York. (*Böhmert* Nr. 34, *Böhmert-Trombert* S. 363, S. 697.) Wagenfabrik. 200 Angestellte.

Bonus: 10 Proz. des Gewinns (ohne dass hievon die Kapitalzinsen abgezogen gewesen wären).

1) Brief; dies war der Grund, warum gerade im Lichfielder Werke die Gewinnbeteiligung probeweise eingeführt wurde.

2) Brief.

3) Answers to Schedules of Questions, Group C, p. 694, citiert bei *Schloss*.

Individualanteile: proportional den Löhnen.

Berechtigt: Die von der Arbeiterschaft selbst dazu Bezeichneten.

Die Arbeiter hatten Kontrolle der Bonusberechnung, ferner massgebenden Einfluss auf die Löhne[1]) und die ganze Arbeitsordnung, waren dagegen von der Geschäftsleitung absolut ausgeschlossen.

Der Bonus betrug pro erstes Halbjahr 1870: 3600 Dollars, pro 1871 8200 Dollars.

Die einzelnen Anteile in den 6 Monaten des Jahres 1870 (durchschnittlich 20 bis 40) schwankten zwischen 5 und 52 Dollars und betrugen im Durchschnitt $3^1/_2$ Prozent der Löhne.

Resultate:

Als die Herren Brewster die Gewinnbeteiligung einführten, »standen sie an der Spitze eines soliden, gut rentierenden und täglich sich weiter ausdehnenden Geschäfts«.

Ueber die Wirkungen der Gewinnbeteiligung nun heisst es: Die Arbeit wurde besser. Die Verluste jeder Art infolge grösserer Sorgsamkeit geringer.

Obwohl formell eine Lohnerhöhung fast unbedingt in die Hand der Arbeiter gegeben war, ward nie von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Die Arbeiter erliessen so strenge Regeln betr. die Fabrikdisziplin, wie sie die Firma nie hätte zu erlassen gewagt.

Die Herren Brewster u. Co. betrieben ihr Geschäft mit weniger Mühe, mehr Vergnügen und mit mehr Gewinn als in irgend einer anderen Geschäftsperiode.

Trotz dieser Erfolge scheiterte das System noch im Jahre 1872.

In dieses Jahr fiel die Achtstundenbewegung in Nordamerika, der sich das Brewster'sche Personal anschloss. Da die Firma den Achtstundentag nicht bewilligte, streikte das Personal, worauf das Gewinnbeteiligungschema zurückgezogen wurde.

6. Chemische Industrien.

(1889) **South Metropolitan Gas Company**, London. (*Schloss* Report S. 83.)

Die Gesellschaft beschäftigt im Winter ca. 3900 und im Sommer ca. 3000 Arbeiter. Das Personal lässt sich[2]) in drei Klassen einteilen:

1. Die »Hofarbeiter« (yardmen), die nur mit Hacke und Schaufel umgehen,

2. die fitters, die die Gasleitungen in Strassen und Häusern anlegen, dazu die Zimmerleute, Schmiede, Maurer, Kanalarbeiter; endlich

3. die stokers oder Retortenmänner[3]) [4]).

Diese stokers werden im Sommer teilweise als Hofarbeiter oder fitters behalten und umgekehrt avancieren von diesen manche zu stokers.

Während die Arbeit der Hofarbeiter eine ganz ungelernte ist, können die stokers nicht als völlig ungelernte Arbeiter gelten, da ein Hofarbeiter, um stoker zu werden, unter sachgemässer Anleitung zwei oder drei Wochen, ohne eine solche aber Monate braucht.

---

1) Wenn die Arbeiterversammlung mit Zweidrittel-Majorität zweimal den Beschluss einer Lohnerhöhung fasste, so musste dem stattgegeben werden.

2) Royal Commission on Labour (1892); Digest of the Evidence Group C (Livesey) question 26 696.

3) Die Entwicklung des Gases aus der Kohle geschieht in Retorten, 16, 18 oder 20 engl. Fuss langen Kammern aus gebranntem feuerfestem Thon; die stokers haben den Carbonisierungsprozess der Kohle, wenn sie in die erhitzte Retorte (mittels Schaufel) gefüllt ist, zu überwachen und zu leiten. (S. Glossary zu Group C. Vol. III.)

4) Dazu Lampenanzünder etc.

Es wird sehr wenig im Stück gearbeitet; Prämien existieren fast gar nicht [1]).

Im Rechnungsabschlusse vom 30. Juni 1896 betrugen [1]) die Kohlenrechnung

33,3 Prozent der Totalalausgabe und

69,7 Prozent der Produktionskosten des Gases,

die Löhne für carbonizing betrugen

7,9 Prozent der Totalausgaben und

14,9 Prozent der Produktionskosten des Gases.

Die Gewinnbeteiligung des ganzen Personals datiert seit 1889 [2]). Sie war der Gesellschaft das Mittel, jedenfalls der Anlass, die Macht des neuentstandenen Gewerkvereins der Retortenmänner zu brechen.

Der Hergang ist kurz folgender:

Die Retortenmänner waren bis 1889 ohne Organisation gewesen [3]). In diesem Jahr, da die Welle der Achtstundentagbewegung über England schlug, fand die erste Gründung der »National Union of Gas Workers und General Labourers of Great Britain and Ireland« statt. In den ersten Monaten ihres Bestehens zählte sie schon circa 45 000 Mitglieder [4]) darunter 40 000 Retortenmänner. Die junge kräftige Organisation schritt von Sieg zu Sieg. Lohnerhöhungen, namentlich aber Verkürzung der Arbeitszeit, wurden beinahe in allen Städten des Königreichs ohne Widerspruch, d. h. ohne dass es zu Strikes und Aussperrungen gekommen wäre, durchgesetzt.

Auch die South Metropolitan Gas Company entsprach dem Verlangen nach Herabsetzung der Arbeitszeit und führte statt der doppelten 12-Stundenschicht der Retortenmänner eine dreifache 8-Stundenschicht ein [5]); gleichzeitig trat eine kleine Lohnerhöhung ein.

Indes kam diese neue Entwicklung der Dinge der Gesellschaft und ihrem Präsidenten, Herrn Livesey, keineswegs gelegen.

In aller Stille traf die Gesellschaft umfassende Vorbereitungen zu einem Streik, bezw. einer Aussperrung [6]), und begann den Forderungen der Arbeiterorganisation einen, wie es schien, prinzipiellen Widerstand entgegenzusetzen. Es wurde nämlich damals in den übrigen Londoner Gasanstalten am Sonntag voll gearbeitet. Um diese Sonntagsarbeit aufhören zu machen, stellte der Gewerkverein der Retortenmänner an sämtliche Londoner Gasanstalten das Verlangen, nach doppelter Bezahlung der Sonntagsarbeit, statt der bisher üblichen ein- und einhalbfachen. Obwohl nun gegenüber der South Metropolitan Gas Company die Forderung fast gar keine praktische Bedeutung hatte, da hier nur höchst selten Sonntagsarbeit stattfand, hier also nur von prinzipieller Wichtigkeit war, wurde sie von seiten der Gesellschaft bekämpft und dann nur unter Protest bewilligt. Dagegen wurden offene Stellen-Inserate an die Zeitungen der Provinz versandt, die auf telegraphische Anweisung eingerückt werden sollten, Agenten nach verschiedenen Plätzen gesandt, um Erkundigungen über passendes Ersatzpersonal einzuziehen, viele Hundert Betten und Bettzeug von Auswanderungs-

1) Brief.

2) Seit 1885 sind die Beamten und Vorarbeiter am Gewinn beteiligt.

3) Die Gesellschaft hatte bis 1889 keine ernstlichen Streitigkeiten mit ihren Arbeitern. Lediglich im August 1889 fand ein Streik der Kohlenträger statt, die mit den streikenden Dockarbeitern gemeinsame Sache machten.

4) Evidence C, qu. 23 933 (Ward).

5) ib. 26 789 (Livesey).

6) ib. 26 832—26 834 (Livesey), 23 717 ff., 23 796—23 805 (Blackburn) und 26 709 (Livesey).

lustigen angekauft, Barackenmaterial in Bestellung gegeben und alles für einen grossen Streik vorbereitet, ohne dass die Arbeiter von diesen Vorbereitungen Kenntnis bekamen.

Da, im letzten Moment vor Ausbruch des Kampfes, tauchte die Gewinnbeteiligung auf. Es mag dahin gestellt bleiben, ob die Gesellschaft darin den Anlass suchte, den ihr unvermeidlich dünkenden Kampf mit dem Gewerkverein herbeizuführen, oder ob sie in ihr ein Mittel sah, diesen Kampf überflüssig zu machen und durch die Gewinnbeteiligung die Retortenmänner friedlich ihrer Organisation zu entfremden dachte — jedenfalls liess das vorgeschlagene Schema keinen Zweifel darüber, dass die Spitze gegen den Gewerkverein gerichtet war.

Das Schema war nämlich folgendes: Die Dividende der Aktionäre der S. M. G. Co. ist durch Parlamentsakte festgelegt und zwar auf Grund einer gleitenden Skala, die mit den Gaspreisen parallel läuft. Je billiger die Gesellschaft das Gas an die Konsumenten abgibt, desto höhere Dividenden darf sie zahlen.

Der standard Preis ist 3 s. 6 d. für 1000 Fuss; solange das Gas diesen Preis innehat oder überschreitet, dürfen 10 Proz. Dividende bezahlt werden. Für jeden Penny, um den der Gaspreis unter 3 s. 6 d. sinkt, darf $^1/_4$ Proz. mehr gezahlt werden.

Hieran knüpfte das Gewinnbeteiligungsprojekt an: Die Skala der Dividenden der Angestellten, der Bonusbeträge, sollte ebenfalls parallel mit den Gaspreisen laufen und zwar in dieser Skala der standard Preis 2 s. 8 d. (Damals, als die Gewinnbeteiligung vorgeschlagen wurde, stand der Gaspreis auf 2 s. 3 d.) Für jeden Penny, um den der Gaspreis unter 2 s. 8 d. sinkt, sollte 1 Proz. der Löhne als Bonus ausbezahlt werden.

Diesen Bonus und ferner zum Einstand jene Summe, die als Bonus in den drei vorhergehenden Jahren verfallen wäre (das machte 9 Proz. der Löhne eines Jahres), sollten nun diejenigen erhalten, die einen schriftlichen Vertrag mit der Gesellschaft unterzeichneten. In diesen Vertrag verpflichtete sich der Betreffende auf 12 Monate in der Beschäftigung der Gesellschaft zu bleiben, und die Gesellschaft verpflichtete sich, ihn 12 Monate zu beschäftigen und beide Teile verbanden sich innerhalb dieser Zeit, keine Aenderungen in den Lohnbedingungen zu verlangen.

Weiter war vorgesehen, dass der Bonus während des ersten Jahres nur ausbezahlt werde, falls der Berechtigte sterben sollte, während der ersten 5 Jahre ausserdem nur, wenn der Betreffende pensionsberechtigt oder den Dienst der Gesellschaft verlassen würde. Bis zu diesen Terminen sollten die Beträge zu 4 Proz. verzinslich bei der Gesellschaft angelegt werden.

Diese deponierten Beträge sollten verfallen: im Falle eines Streiks oder wissentlicher Schädigung der Gesellschaft.

Um die Bedeutung dieses Projekts für die organisierten Arbeiter recht zu würdigen, muss man bedenken, dass die Gesellschaft durch nichts gezwungen war, die Verträge, mit denen sich ihre Angestellten auf 12 Monate banden, alle an einem Tage abzuschliessen; in der That hat sie auch die Anfangstermine der Verträge über mehrere Wochen hin verteilt; d. h. wenn die Arbeiter aus irgend einem Grunde streiken wollten, dauerte es mehrere Wochen, bis sämtliche ausser Arbeit standen. Dazu kommt, dass ohne Kündigung zu streiken bei Gasarbeitern kriminell, eventuell mit Gefängnisstrafe, geahndet wird.

Der Vertrag enthielt weiter eine Klausel, dass der betr. Unterzeichner in jeder beliebigen Stellung und zu den dieser Stellung entsprechenden Lohnsätzen beschäftigt werden könne, also ein Gasbereiter als Kohlenträger u. s. w. [1]).

1) ib. 23837 (Blackburn).

Am 30. Oktober wurde das Projekt den Arbeitern vorgelegt, wobei bemerkt wurde, dass die Gesellschaft denjenigen, die den Vertrag unterzeichnen, im Vorzug vor Anderen Beschäftigung geben werde[1]); innerhalb einer Woche hatten 1000 Nichtunionisten diese Gewinnbeteiligungsverträge unterzeichnet, während sich die Gewerkvereinler streng ablehnend verhielten. Unter einem Teil der Arbeiterschaft erregte auch der Umstand Unzufriedenheit, dass ein grosser Teil der Angestellten überhaupt von der Möglichkeit einer Beteiligung ausgeschlossen war, alle »Winterleute" nämlich, die im Sommer keine Beschäftigung bei der Gesellschaft hatten. Infolge dieser Ausstellungen fühlte sich die Gesellschaft bewogen, zweierlei Aenderungen am Original - Schema vorzunehmen. Einmal liess die die Klausel fallen, dass im Fall eines Streiks die hinterlegten Beträge verfallen sollen, ferner ermöglichte sie den Winterarbeitern die Beteiligung, sofern diese sich schriftlich verpflichteten, 3 Monate unter den oben erwähnten Bedingungen bei der Gesellschaft zu arbeiten und im nächsten Winter wiederzukommen und endlich wurde gestattet, den jährlichen Bonus nach Schluss des Finanzjahres bar herauszuziehen. Die Gewerkvereinler hielten selbstverständlich auch in dieser Form die Gewinnbeteiligung für unannehmbar.

Bald kam es zum Bruche. In den Vauxhall - Werken der S. M. G. Co. unterzeichneten drei Unionisten die Gewinnbeteiligungsverträge und traten aus ihrem Gewerkverein aus. Nun bestand in Vauxhall seit September 1889 ein Uebereinkommen zwischen der Gesellschaft und den dem Gewerkverein angehörigen Retortenmännern, wonach die Gewerkvereinler nicht gezwungen werden sollten, mit Nichtunionisten zusammen in einem »Gang«, d. h. einer Gruppe von Arbeitern, zu arbeiten, sobald nur feststehe, dass die Betreffenden dem Gewerkverein nicht beitreten werden[2]). Dementsprechend verlangten die Gewerkvereinler die Anwendung dieser Bestimmung auf die drei Unterzeichner des Gewinnbeteiligungsvertrages, die ihre Mitgliedskarte zerrissen hatten und auch aufhörten, Beiträge zur Vereinskasse zu zahlen.

Dies hätte praktisch die Entfernung aus dem Retortenhause bedeutet, da sämtliche Retortenmänner Mitglieder des Gewerkvereins waren.

Nun stammte jenes Uebereinkommen aus einer Zeit, da erst ein Teil der Retortenmänner ihrem Gewerkverein angehörten. Damals betonte Herr Livesey ausdrücklich, dass man zwar Unionisten nicht zwingen werde, am selben »Gang« mit Nichtunionisten zu arbeiten, da die vorauszusehenden Häckeleien und Schikanen ja auch das Interesse der Arbeit gefährdet hätten, dass die Unionisten aber natürlich nicht die Entfernung von Nichtunionisten aus dem Retortenhaus verlangen könnten[3]). Mittlerweile waren aber sämtliche Retortenmänner ihrem Gewerkverein beigetreten und so konnten beide Teile mit einem gewissen Recht ihre Stellung auf die wörtlichen Bestimmungen jenes Uebereinkommens stützen, die Gewerkvereinler, indem sie die Entfernung jener drei Unterzeichner aus dem Retortenhaus verlangten und die Gesellschaft, indem sie dieselbe verweigerte. Auf den ersten abschlägigen Bescheid hin erklärten sich die Retortenmänner sämtlicher 6 Gaswerke der S. M. G. Co. solidarisch und verlangten Entfernung jener drei Leute aus dem Retortenhaus »und« Abschaffung der Gewinnbeteiligung. Zwei Tage später erklärten sie: »und« sei fehlerhaft statt »oder« geschrieben worden, und wiederholten diese Alternativforderung. Das Verlangen wurde abgeschlagen und 2005 Mann, sämtliche Retortenmänner,

1) ib. 23 848 (Blackburn).
2) ib. 28 113—28115 (Gardner und Livesey).
3) 26 799 (Livesey).

reichten am 5. Dezember die Kündigung ein. — Gegenüber gegenteiligen Darstellungen muss betont werden, dass die Forderung sich immer nur auf die Entfernung der 3 Gewerkvereinler bezog, die die Bonusverträge unterzeichnet hatten — nie auf die Entlassung der 1000 Nichtunionisten, die schon innerhalb des 6.—20. November die Verträge unterzeichnet hatten[1]) und dass sich die Forderung bezogen hat auf die Entfernung der drei Gewerkvereinler, nicht aus der Beschäftigung der Gesellschaft, sondern aus dem lediglich mit Gewerkvereinsmitgliedern besetzten Retortenhaus[2]).

---

1) ib. 26,857 (Livesey). Hierin bedarf auch der Bericht in *Schloss'* Report eine Richtigstellung. Es ist ganz unrichtig, dass die Gewerkvereinler die Entlassung der 1000 Nichtunionisten verlangt hätten. Die betreffenden Schriftstücke sind folgende: »Dies zur Bestätigung, dass einstimmig auf dem Meeting beschlossen wurde, dass die Leute in Vauxhall ermächtigt sind, ihre Kündigung einzureichen, wenn der Ingenieur nicht C. Beadle, J. Harvey und J. Kerr vom Retortenhaus entfernt. Im Auftrag der Versammlung. W. Thorne.« (ib. 25 102, Livesey.) Dieser Brief lief bei der Gesellschaft am 2. Dezember ein. Am 4. Dezember lief als nächstes Schriftstück (inzwischen war nichts verhandelt, nur der abschlägige Bescheid erteilt worden) (ib. 26 874—26 875)) folgendes Schreiben ein: »An Herrn George Livesey, Präsidenten des Verwaltungsrats der South Metropolitan Gas Company. Die folgende Resolution ging am Delegiertenmeeting der Gasarbeiterunion am 4. Dezember durch: Dass nach der Meinung dieses Delegiertenmeetings, das die Leute der Gasarbeiterunion repräsentiert, das Vorgehen der South Metropolitan Gas Company: uns zu zwingen, mit Leuten zu arbeiten, die das Bonusschema (von Herrn G. Livesey) unterzeichnet haben, die wir als blacklegs unsres Vereins betrachten, — von uns als ungerecht, unbillig verurteilt wird und ihm entgegengetreten werden muss und dass sämtliche Leute in den South Metropolitan Gasworks berechtigt sind, sofort ihre Kündigung zu geben, bis dasselbe abgeschafft und die erwähnten Leute von den Werken entfernt sind, und dass eine Abschrift den Direktoren zugesandt werden soll.« Das Schriftstück ist von der Exekutive unterzeichnet.

Mit aller nur wünschenswerten Deutlichkeit sind hier als die zu Entfernenden die 3 Unterzeichner, die blacklegs (die »erwähnten Leute«) bezeichnet. Die Auffassung von Herrn Livesey, dass unter den »erwähnten Leuten« die 1000 Nichtunionisten verstanden gewesen seien, ist eine völlig irrige. Vgl. neben den verschiedenen Zeugenaussagen der Gewerkvereinsbeamten namentlich Herrn Liveseys eigenen Brief an die Times vom 4. Dezember 1889. (Das Datum 3. Dez. (26 877) ist unrichtig, vgl. Inhaltsangabe des Briefes: »Ich gab dann eine Abschrift des eben verlesenen Briefes« — das ist der Brief vom 4. Dez. (26 875 und 26 877) vgl. auch: »Das war am Mittwoch« (nämlich die Absendung des Briefes an die Times) also am 4. Dez. (26 875 und 26 877).) In diesem Timesbrief heisst es:

» . . . . die Opposition der Gewerkvereinsführer hat nun in dem heute erhaltenen Briefe« — der an der Spitze des Times-Briefes, wie gesagt, abgedruckt ist — »ihren Gipfelpunkt erreicht. Diese Männer, von denen sie sagen, dass sie gezwungen seien, mit ihnen zusammenzuarbeiten, sind Mitglieder ihrer eigenen Union . . .«

2) »Ich vermute, sie würden zufrieden gewesen sein, wenn sie« — die drei Unterzeichner — »in den Hof entfernt worden wären.« (Livesey in Bezug auf den ersten Brief der Gewerkvereinler — 27077).

Von da ab nahm der Streik seinen Lauf. Die alten Arbeiter verliessen am 12. Dezember ihre Plätze und die neuen, aus allen Teilen des Landes geworben, rückten unter dem Schutze von nahezu 3000 Polizisten ein. Am 4. Februar 1890 kam der Streik formell zum Ende; die Gesellschaft verpflichtete sich, in die noch offenen Plätze die alten Arbeiter im Vorzug vor fremden aufzunehmen [1]), dieselben mussten jedoch auf die Mitgliedschaft zum Gewerkverein verzichten [1]). Praktisch bedeutete auch dieses Entgegenkommen nur wenig, da fast alle Plätze der Streikenden längst besetzt waren. Der Streik hatte mit einer schweren Niederlage der organisierten Arbeiter, besser gesagt mit ihrer Verdrängung aus den Gaswerken geendet [1]).

Eine weitere Folge des Streiks war, dass auf 3 von den 6 Gaswerken der Gesellschaft die dreifache Achtstundenschicht durch die doppelte Elfstundenschicht ersetzt wurde [2]) und zwar, wie behauptet wird, auf Wunsch des betreffenden Personals. —

Das Gewinnbeteiligungschema, das Ende 1889 auf fast sämtliche Angestellte der Gesellschaft Anwendung fand, enthielt also nicht mehr die Streikklausel und sah die Möglichkeit vor, den Bonus jährlich bar herauszuziehen oder 4 prozentig bei der Gesellschaft anzulegen, im übrigen enthielt der Gewinnbeteiligungsvertrag alle sonstigen oben erwähnten Bestimmungen, daneben die Erklärung, keinem Gewerkverein anzugehören [3]).

1894 trat neben dies alte Schema, das bestehen blieb, ein zweites. Für diejenigen, die sich mit der baren Auszahlung des halben Bonus begnügten, sollte der nunmehr auf einer günstigeren Skala berechnet werden: Für jeden Penny, um den der Gaspreis unter 2 s. 8 d. sinkt, sollte, solange er nicht 2 s. 2 d. erreicht, statt des bisherigen 1 Proz. der Löhne $1^1/_2$ Prozent als Bonus gegeben werden; diejenige Hälfte des Bonus, die nicht bar ausbezahlt wurde, sollte 5 proz. bei der Gesellschaft angelegt werden, solang bis die Summe ausreicht, einen Gesellschaftsanteil auf den Namen des Betreffenden zu kaufen.

Während die übrigen Angestellten zwischen dem alten und dem neuen Schema wählen konnten, war das neue Schema für die »Winterleute« obligatorisch.

Ausserdem wurde noch ein Komite vorgesehen, zusammengesetzt aus dem Präsidenten des Verwaltungsrates (Herrn Livesey), 17 vom Verwaltungsrat und 18 von den gewinnbeteiligten Angestellten gewählten Mitgliedern. Dasselbe hat entscheidende Stimme in Fragen der Gewinnbeteiligung und beratende in sonstigen Angelegenheiten. Ohne Genehmigung dieses Komites kann das Gewinnbeteiligungschema weder abgeschafft noch geändert werden.

Es betrug der Bonus in Prozenten der Löhne [4])

1890	5 Proz.	1894	4 Proz.
1891	5 »	1895	6 »
1892	3 »	1896	$7^1/_2$ »
1893	3 »		

Von der Möglichkeit, ihr Geld bei der Gesellschaft anzulegen, haben bis Juni 1896 2600 Angestellte Gebrauch gemacht [4]), die ca. 70 000 Pfund anlegten, davon die

1) ib. 26 898 (Livesey).

2) 26 901 und 36 903 (Livesey).

3) Herr Livesey inquiriert indes hierüber nicht, hat auch nichts dagegen, wenn sich Leute doch Gewerkvereinen anschliessen und glaubt auch, dass welche dabei sind. »Die Leute haben volle Freiheit, zu thun, was sie wollen.« (Livesey 26 915.)

4) Brief.

Hälfte zu 4 Prozent verzinslich und jederzeit kündbar, die Hälfte in Gesellschafts-Anteilen [1]).

Resultate:

In *Schloss'* Bericht finden wir eine sehr anerkennende Besprechung der Resultate aus Herrn Livesey's Munde; derselbe bemerkt: »Ich konstatiere ohne Zaudern, dass die Gesellschaft den ganzen Betrag — 40 000 Pfund —, den sie bisher als Bonus gezahlt hat, zurückbekommen hat.«

November 1896 schrieb mir Herr Livesey:

»Die Leute arbeiten fröhlichen Muts und leisten bessere Arbeit als die Leute in anderen Londoner Gasgesellschaften, die dieselben Löhne bekommen. Wir finden, dass uns die Arbeit des stoking infolge von Kohlenersparnissen 5—10 Proz. weniger als in anderen Gasgesellschaften ohne Gewinnbeteiligung kostet [2]) [3]).

»Eine grosse Anzahl der Leute nimmt wirkliches Interesse an der Gesellschaft und ist bestrebt, durch Ersparnisse am Material und Verbesserung der Arbeitsmethoden ihr Gedeihen zu fördern.

»Natürlich gibt es auch solche, die vom System nicht beeinflusst worden sind und sich um die Gesellschaft nur insoweit bekümmern, als sie etwas von ihr profitieren können, aber denen steht eine grosse Zahl Anderer gegenüber, die ein wachsendes Interesse am Wohlergehen des Unternehmens nehmen. Wir können nicht erwarten, dass gemietete Lohnverdiener, wie es alle vor 7 Jahren waren, alle auf einmal ein höheres Niveau erreichen, aber der Geist der Zusammengehörigkeit ist im Wachsen und die schon erwähnten guten Resultate dauern in vollem Umfange bis heute fort.«

Herr Livesey erwähnt noch, dass in zwei oder drei Jahren die Zahl der Arbeiter-Aktionäre 2500 betragen wird, und dass bis dahin die Bestimmung der 1896 erlassenen South Metropolitan Gas Act sec. 19 in Kraft treten wird, die der Gesellschaft gestattet, den Arbeiter-Aktionären im Direktorium eine Vertretung einzuräumen [4]).

(1894) **Crystal Palace District Gas Company**, London. (*Schloss* Report S. 126.)

Die Gesellschaft beschäftigt im Sommer ca. 350, im Winter ca. 500 Angestellte.

Fast sämtliche Angestellte sind im Zeitlohn beschäftigt; Prämien gibt es nicht [1]).

Es betrugen [1]) bei Abschluss des Finanzhalbjahres 1896 die Löhne (für carbonizing)

16,4 Proz. der Produktionskosten des Gases
10,1 Proz. der gesamten Ausgaben.

Die Kohlenrechnung betrug

65 Proz. der Produktionskosten des Gases und
40 Proz. der gesamten Ausgaben.

Bonusberechnung: Die Höhe der Dividenden ist gesetzlich durch eine gleitende

---

1) Brief.

2) Die Löhne für carbonizing einer Tonne kostete 1895

in der Gas Light and Coke Co. 3 s. 4,51 d.
in der Commercial Gas Co. 3 s. 5,24 d.
in der South Metropolitan Gas Co. 2 s. 4,56 d. (Brief.)

3) Die Kohlenersparnisse werden in Zeiten steigender Kohlenpreise für den finanziellen Gewinn natürlich besonders wichtig. (Ev. 26 933—5.)

4) sobald die Arbeiter 40 000 Pfund Gesellschaftsaktien besitzen (Labour Gazette Sept. 1896 S. 275).

Skala fixiert, die den Gaspreisen parallel läuft, d. h. je billiger die Gesellschaft das Gas an die Konsumenten abgibt, desto mehr darf sie Dividende verteilen. Solange sich nämlich der Preis zwischen 3 s. 2 d. und 2 s. 10 d. per 1000 Kubikfuss bewegt, ist die Dividende dieselbe (5 Proz.)[1]; für jeden Penny, um den der Gaspreis unter 2 s. 10 d. fällt oder über 3 s. 2 d. steigt, erhöht bezw. vermindert sich die Dividende um $^1/_8$ Proz., um 2 s. 6 d.

Auch der Bonus bewegt sich auf einer gleitenden Skala, die den Gaspreisen und somit den Dividendenziffern parallel läuft. Der Ausgangspunkt dieser Skala ist ein Preis von 3 s. für 1000 Kubikfuss Gas. Hier wird noch kein Bonus bezahlt. Für jeden Penny, um den der Gaspreis unter 3 s. sinkt, wird dagegen ein Prozent des jährlichen Lohn- und Gehaltsbudgets als Bonus verteilt. Sinkt der Preis unter 2 s. 6 d., so beträgt der Bonuszuschlag für jeden Penny Preisreduktion $^1/_2$ Proz. der Löhne und Gehälter[2]).

Die Individualanteile berechnen sich proportional den während des Jahres bezw. des Winters verdienten Löhnen. Ueberzeit bleibt ausser Ansatz; bei Stückarbeitern wird der Lohnbetrag zu Grunde gelegt, den sie als Zeitlohnarbeiter verdient hätten. Durch Krankheit verursachte Abwesenheit unter zwei Monaten wird nicht in Betracht gezogen[3]).

Am Gewinn beteiligt sind nur solche Beamten und Arbeiter, die schriftliche Kontrakte eingehen und sich in dieser verpflichten, eine bestimmte Zeit bei der Gesellschaft zu bleiben[4]). Einzelnen kann wegen Gleichgiltigkeit und Lässigkeit etc. das Recht zur Eingehung dieser Gewinnbeteiligungskontrakte von den Direktoren versagt werden; im Unterschied zur South Metropolitan Gas Company können auch jene Winterarbeiter derartige Kontrakte zeichnen, die sich nicht verpflichten, im nächsten Winter wieder zu kommen. Dagegen erhalten diese dann nur $^2/_3$ des anderen Falles ihnen zukommenden Bonus.

Der Bonus wird bei denjenigen Winterarbeitern, die sich für den nächsten Winter nicht mehr binden, ganz bar ausbezahlt. Die übrigen Partizipanten bekommen nur die Hälfte bar; die andere Hälfte wird zu 5 Proz.[5]) verzinslich angelegt. Erreichen die so deponierten Summen den Marktpreis einer Fünfpfundaktie, so wird den

---

1) Brief.

2) Es ergibt sich demnach folgende Skala:

Gaspreis per 1000 Kubikfuss:	Bonus in % der Löhne:
3 s. 0 d.	—
2 » 11 »	1
2 » 10 »	2
2 » 9 »	3
2 » 8 »	4
2 » 7 »	5
2 » 6 »	6
2 » 5 »	$6^1/_2$
2 » 4 »	7
2 » 3 »	$7^1/_2$

u. s. w.

3) Siehe die Gewinnbeteiligungsstatuten der Gesellschaft S. 5.

4) Minimum ist drei Monate (Brief).

5) Statuten S. 5.

Deponenten eine solche ausgeantwortet. Diese Aktien sind jederzeit verkäuflich [1] [2] [3]).

Ein gemischtes Komite — aus Delegierten der Gesellschaft und der Partizipanten — hat die Verwaltung der deponierten Gelder [4]).

Ein Verbot, der Gas Workers Union oder sonst einem Gewerkverein anzugehören, wie es bei der South Metropolitan Gas Company wenigstens nominell in Kraft ist, besteht hier nicht. Dagegen befolgt die Gesellschaft dieselbe Praxis, die Kontraktzeit mit den Leuten verschieden ausgehen zu lassen; die Endigungstermine verteilen sich auf mehrere Wochen.

Im Juni 1895 waren 496 Arbeiter und Beamte Partizipanten; im Juni 1896 waren es 497 [5]).

Von diesen waren 1895 15 und 1896 12 Leute Stückarbeiter [5]).

Der Bonus betrug 1895 1365 £ 16 s. 0 d. und 1896 1843 £ 8 s. 2 d., d. h. 1895 4 Proz. und 1896 5 Proz. der Löhne [5]).

Resultate:

»Was Verbesserungen in der Qualität oder Quantität der Arbeit betrifft«, schrieb mir September 1896 der Ingenieur der Gesellschaft, Herr Charles Candon, »so kann ich nicht sagen, dass ich davon etwas bemerkt hätte. Die Masse unsrer Leute sind gute Arbeiter und sind es immer gewesen.«

»Ich bedaure, dass die Gewinnbeteiligung nicht soweit geht, die Leute dazu zu bringen, dass sie an ihrer Arbeit mehr Interesse nehmen. Sie scheinen das Prinzip der Gewinnbeteiligung nicht annähernd so gut zu verstehen, als das, möglichst wenig Arbeit zu thun und möglichst viel Lohn dafür herauszuschlagen.

Einige wenige Leute mögen zur Gas Workers Union gehören, indessen hören wir jedenfalls nie etwas davon und ich inquiriere darüber auch nicht.«

(1872) **Fabriques de Produits Chimiques de Thann et de Mulhouse**, früher Karl Kestner. Thann (Elsass). (Böhmert II S. 134 ff. *Böhmert-Trombert*, S. 372 ff.)

360—380 Arbeiter. Dieselben stehen teils im Tagelohn, teils im Stücklohn und Gruppenakkord. Handarbeit spielt gegenüber der Arbeit an der Maschine die überwiegende Rolle [5]).

Die Löhne repräsentieren ca. 10 Proz. des Wertes der Produkte.

Der Bonus beträgt 10 Proz. des Reingewinns, d. h. des nach Abzug von 10 Proz. für den Reservefonds und 5 Prozent Zinsen des Aktienkapitals verbleibenden Ueberschusses.

Die Individualanteile bemessen sich auf der doppelten Grundlage der Höhe des Lohnes und der Länge der Dienstzeit.

Der Bonus beträgt nämlich zunächst für Angestellte mit 1—5 Jahren Dienstzeit 3 Prozent des Jahreslohnes, für Angestellte mit längerer Dienstzeit 1 Proz. mehr für jedes weitere Quinquennium.

Wird nun bei dieser Berechnung der verfügbare Bonus nicht aufgebracht oder überschritten, so tritt eine verhältnismässige Erhöhung oder Verminderung der Einzel-Anteile ein.

---

1) Statuten S. 7.

2) Durch die Vermittlung des Gewinnbeteiligungs-Komites (s. u.)

3) Ausserdem nimmt die Gesellschaft jederzeit zurückziehbare Depositen an; dieselben werden, wenn sie mindestens 3 Monate deponiert sind, mit 4 Prozent verzinst. Zu 5 Proz. verzinsliches Geld kann als Gesellschaftskapital — mit Hilfe des Sekretärs der Gesellschaft jederzeit verkäuflich — angelegt werden.

4) Statuten S. 6 ff. 5) Brief.

Bedingung der Partizipation ist also eine einjährige Beschäftigung in der Fabrik.

Die Bonusanteile werden nicht bar ausbezahlt, sondern zu 5 Proz. verzinslich in der Gesellschaftskassa angelegt, aus der sie regelmässig erst nach 3 Jahren genommen werden können. Im Todesfall und wenn die Gesellschaft eine nützliche oder notwendige Ausgabe als gegeben erachtet, wird ein Anteil früher ausbezahlt.

Ausser der Gewinnbeteiligung erhalten die Angestellten Pensionen von 60 bis 40 Francs, die

1883 die Höhe von in Summa 11 500 Francs,
1884 » » » » » 12 500 » erreichten.

Die Gesellschaft gibt ferner ihren Angestellten zum Zweck von Land- und Häuser-Erwerb unverzinsliche, in kleinen Raten zurückzahlbare, hypothekarisch versicherte Darlehen. Davon hatten bis 1877 60 Proz., bis 1880 44 Proz. Gebrauch gemacht. Ferner hatten die Angestellten 1876 144 049 Fr. bei der Gesellschaft zu 5 Proz. verzinslich angelegt.

Es waren vorhanden 1877

17	Arbeiter	mit	30—39	Dienstjahren	59	Arbeiter	mit	10—15 Dienstjahren
12	»	»	25—30	»	71	»	»	5—10 »
10	»	»	20—25	»	79	»	»	2—5 »
28	»	»	15—20	»	71	»	»	1—2 »

Die folgende Tabelle gibt über Dienstalter und Höhe des Bonusanteils in den Jahren 1873/74 – 1884 Aufschluss:

Angestellte mit

	1—5 Jahren		6—10 Jahren		11—15 Jahren		16—40 Jahren	
	Zahl	Bonus fr.	Zahl	Bonus fr.	Zahl	Bonus fr.	Zahl	Bonus fr.
1873/74	106	43,65	68	67,65	52	80,—	63	116,30
1874/75	96	34,00	73	53,15	45	67,45	73	91,40
1875/76	99	25,85	68	37,55	40	83,—	48,70	62,55
1877	111	12,50	38	19,60	58	22,50	89	30,25
1878	115	20,75	43	34,50	60	41,50	90	53,20
1879	106	33,75	63	52,50	66	53,50	92	77,20
1880	97	43,50	46	72,00	69	97,50	90	116,20
1881	117	19,50	56	30,50	57	38,50	100	50,90
1882	119	35,50	52	59,50	49	69,90	102	101,90
1883	105	16,50	41	21,50	57	29,90	106	43,50
1884	81	—	38	—	53	—	106	—

Resultate:

Wie Herr Scheurer Kestner sagt, war der hauptsächlich erstrebte Vorteil die grössere Stabilität des Personals und diese ist, wie ein Blick auf die oben abgedruckte Tabelle lehrt, erreicht, — nach der Meinung von Herrn Scheurer Kestner billiger als es irgendwie anders möglich gewesen wäre.

Auf die Frage, ob die Gewinnbeteiligung die Arbeitsmenge vermehrt hat, antwortete Herr Scheurer Kestner 1883 vor der Commission Extraparlementaire:

»Beim Werkmeister, der schon ein wenig allgemeinere Gesichtspunkte hat, ist einiger Fortschritt zu konstatieren; ebenso beim ersten Vorarbeiter: seit 10 Jahren haben diese jährlich 200 Fr., 400 Fr. oder wenigstens 150 Fr. erhalten; sie haben die Sache begriffen; ich bemerke in der That, das die Aufsicht besser ist.

Der gewöhnliche Arbeiter hat leider nichts begriffen, ich bin überzeugt, wenn man ihm heute anböte, die Gewinnbeteiligung durch eine selbst geringere Erhöhung des Tagelohns zu ersetzen, er würde es annehmen.« —

Für die Jahre 1885—1896 ergibt sich das Dienstalter der Angestellten und die Grösse des Bonus aus folgender Tabelle[1]):

	Angestellte mit										
	1—5 Jahren	Bonus fr.	6—10 Jahren	Bonus fr.	11—15 Jahren	Bonus fr.	16—50 Jahren	Bonus fr.	0—1 Jahr	Summe der Angestellten	Total-Bonus fr.
1885	77	12	36	16,50	39	23,10	112	31,70	19	283	5970,50
1886	»	»	»	»	»	»	»	»	»	268	»
1887	»	»	»	»	»	»	»	»	»	280	»
1888	49	8,70	41	11,49	40	14,55	107	20,55	42	279	3671,85
1889	»	»	»	»	»	»	»	»	»	264	»
1890	»	»	»	»	»	»	»	»	»	262	»
1891	58	30,50	25	38,70	30	43,06	108	60,82	46	267	10399,85
1892	»	»	»	»	»	»	»	»	»	278	»
1893	75	13,55	30	17,69	29	21,58	107	30,44	37	278	5429,00
1894	86	19,87	32	32,08	29	35,58	100	50,19	12	279	8767,60
1895	69	5,94	33	8,09	30	10,58	99	14,43	14	245	2389,79
1896	»	»	»	»	»	»	»	»	»	240	»

Die Pensionen an die Arbeiter, deren Witwen und Waisen erreichten 1896 die Höhe von 13,931 Fr.[1]).

April 1897 schrieb mir Herr A. Scheurer Kestner:

»Der einzige Vorteil, den wir von unserem System haben, ist eine grössere Stabilität in unserem Personal.«

7. Buchdruckerei und Verlag.

(1896) **J. W. Arrowsmith**, Bristol. (*Schloss* Report S. 51.) Buchdruckerei u. Verlag. 60 Angestellte; am Gewinn beteiligt sind die seit 3 Jahren Beschäftigten. Sämtliche Angestellte sind in Zeitlöhnen beschäftigt.[2])

Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Reingewinns. Die Individualanteile berechnen sich auf zwei Grundlagen: der Länge der Beschäftigung und der Höhe des Lohnes[3]).

1) Brief. Auch diese Ziffern beziehen sich der Vergleichbarkeit mit den vorangehenden Ziffern halber lediglich auf das Etablissement in Thann; Gewinnbeteiligung existiert auch in der mittlerweile erworbenen Fabrik zu Mühlhausen.

2) Brief.

3) Dabei existieren für die Beschäftigungszeit eine rechnerische Maximalgrenze von 10 Jahren und für die Lohnsumme ein Maximalwochenlohn von 60 sh. und ein Minimalwochenlohn von 10 sh.

Die Berechnung erfolgt in der Weise, dass für jeden einzelnen Partizipanten und für die Summe derselben das Produkt aus der Zahl der Beschäftigungsjahre und der Ziffer des Wochenlohnes ermittelt wird. Das Verhältnis vom Individual-Produkt zum Gesamtprodukt ist zugleich das Verhältnis vom Individualbonus zum Gesamtbonus.

z. B.	A	10	Jahre	beschäftigt,	60	sh.	Wochenlohn	10	×	6	= 60
»	» B	6	»	»	60	»	»	5	×	6	= 30
»	» C	6	»	»	30	»	»	6	×	3	= 18
»	» D	4	»	»	20	»	»	4	×	2	= 8
»	» E	9	»	»	10	»	»	9	×	1	= 9
											125

Es erhält also A $^{60}/_{125}$, B $^{30}/_{125}$ vom Gesamtbonus u. s. w. (Brief).

Die Auszahlung erfolgt in bar. 1886—1893 betrug der Bonus 5,6 der Löhne, 1886—96 hat er zwischen 5 und 10 Prozent der Löhne geschwankt[1]).

1889 waren 32 von den 60 Angestellten Partizipanten[1]).

Resultate:

Schloss Report berichtet: »Herr Arrowsmith konstatiert, dass die Angestellten seiner Meinung nach infolge des Systems mehr Interesse am Geschäft nehmen.«

(1872) **Imprimerie Chaix**, Paris (Trombert, Les Applications 1896 S. 239). Buchdruckerei und Verlag.

Das Haus, 1845 gegründet, zählte 1855 200, 1867 400, 1878 700 und 1895 über 1000 Angestellte.

Seine grossen Kunden sind die Eisenbahngesellschaften. Heute arbeiten in diesem Etablissement 97 Dampfpressen, 33 Handpressen, 139 Maschinen und Werkzeuge für den Guss von Typen, die Fabrikation von Tinten, Lithographie, Kupferstecherei, für Glätten, Linieren, Numerieren und Binden des Papiers.

Die Arbeitszeit beträgt 10 Stunden.

Seit 1881 ist das Geschäft, das bis dorthin Kommanditgesellschaft war, Aktiengesellschaft. Das Aktienkapital betrug damals 6 Millionen Fr., 1890 5 Millionen Fr. und soll auf $2^1/_2$ Millionen zurückbezahlt werden.

Der Bonus beträgt seit je 15 Proz. des Reingewinns und wird den Berechtigten proportional den Löhnen und Gehältern zugewandt[2]) [3]).

Berechtigt sind die mindestens 3 Jahre im Hause Beschäftigten[4]) [5]) [6]).

Der Modus der Zuwendung war bis 1895 ein anderer als seitdem.

Bis 1895 galt:

Ein Drittel wurde sofort bar ausbezahlt[7]), ein Drittel kapitalisiert und beim Verlassen des Geschäfts — gleichgiltig aus welcher Ursache — fällig, ein Drittel kapitalisiert und mit 20 Dienst-[8]) oder 60 Lebensjahren fällig.

Wer vor Erreichung von 60 Lebensjahren austritt, geht seines Anspruches auf dieses letzte Drittel verlustig[9]).

---

1) Brief.

2) Wenn indes der Gewinnanteil 25 Proz. der festen Bezüge überschreitet, wird der Ueberschuss an die Angestellten mit mindestens 10 Jahren Dienstzeit verteilt; auf Grund dieser Bestimmung entfiel 1879 auf jeden solchen 9 Fr. 2 C.

3) Sämtliche Bonusbeträge sind ausdrücklich als höchstpersönliche freiwillige Alimentationsbeiträge erklärt und es können die Ansprüche darauf demgemäss weder veräussert noch beschlagnahmt werden.

4) Wer dagegen aus einem anderen Gewinnbeteiligungs-Etablissement kommt, ist je nach dem Ermessen des Ausschusses schon nach 3—12 Monaten berechtigt.

5) Indes ist ein ausdrückliches Gesuch und ausdrückliche Zulassung notwendig. Dieselbe ist (wenigstens bis 1883) niemals versagt worden.

6) Lehrlinge sind zugelassen vom Tage der Beendigung ihrer Lehrzeit an.

7) Wer im Lauf des Jahres freiwillig aus der Arbeit tritt, verliert alle Rechte auf das laufende Jahr; wer aus irgend einem Motiv entlassen wird, erhält einen proportionalen Anteil.

8) Bei Lehrlingen beginnt der Lauf dieser 20 Jahre mit dem Tag ihrer Grossjährigkeit.

9) Art. 20 der Statuten. (Siehe *Trombert*, Guide pratique pour l'application de la Participation, Paris 1892. S. 299 ff.).

Das Kapital der beiden nicht bar ausbezahlten Drittel blieb der Familie reserviert; der betreffende Partizipant bekam nur den Zinsengenuss; indes war auch der Erwerb einer Leibrente gestattet.

Seit 1895 wird nichts mehr bar ausbezahlt, sondern der gesamte Bonus fliesst mit den jährlich erwachsenden Zinsen in die Caisse nationale des retraites pour la vieillesse, wobei aber jedem einzelnen Partizipanten sein gesondertes Conto bleibt. Daraus erhalten die Partizipanten mit 55 Lebensjahren den Zinsgenuss, oder, wenn sie wollen, eine Leibrente[1]).

1872—1894 wurden dem Personal zugewandt 1 297 266 Fr., die sich auf 1243 Partizipanten verteilten[2])[3]).

In Prozenten der Löhne ausgedrückt betrug der Gewinnanteil 1872—1883 durchschnittlich 7½ Proz. Die Ziffern der einzelnen Jahre sind sehr verschieden (1872: 10 Proz., 1873: 7 Proz., 1874: 10½ Proz., 1875: 7 Proz., 1879: 25 Proz., 1882: 1½ Prozent).

Neben der Gewinnbeteiligung besteht eine Reihe mustergiltiger Institutionen (Schulen, verschiedene Kassen).

Resultate:

Im Jahre 1883 wurde vor der Commission Extraparlementaire bezeugt:

1. Die Arbeiter führen ihre Arbeiten schneller und sorgfältiger aus.

2. Es wird mehr gespart (z. B. wurden einem Verleger Probedrucke mehreremale im selben Umschlag zugestellt, weniger Petroleumflammen gebrannt (was pro Flamme in den vier Wintermonaten 60 Fr. Ersparnis bedeutete).

3. Die Arbeiter wurden stabil

(so waren 1884 4 Partizipanten mehr als 30 Jahre
20 » 20—30 »
36 » 15—20 »
85 » 10—15 »
152 » 5—10 »
71 » 3— 5 » im Haus).

---

1) Bis 1887 wurden die noch nicht fälligen Bonusbeträge vom Geschäft mit 4 Proz. verzinst; 1887 wurden dafür 3 prozentige französische Renten angekauft; 1895 wurden diese verkauft und dabei ein Börsengewinn von 70 000 Fr. erzielt.

Es war den Partizipanten 1895 freigegeben, für diese Beträge entweder Staats- oder Eisenbahnobligationen zu kaufen, deren Genuss dann dem alten Réglement von 1872 unterlag, oder sie der Caisse nationale des retraites zuzuwenden; im letzteren Falle hatten sie davon mit 55 oder 50 Lebensjahren eine Leibrente zu beziehen.

Es gab damals 614 Partizipanten mit einem Gesamtguthaben von 412 935 Fr. 38 C.

Davon wurden Fr. 137 478.53 der Caisse nationale zugewandt
und für Fr. 275456.85 Obligationen angekauft.

Dabei verlangten 354 Partizipanten den ersteren Modus,
166 » den gemischten Modus
und 94 » den letzteren Modus.

2) Zwei Guthaben überschritten 20 000 Fr., mehrere 10 000 Fr.

Am 1. Januar 1884 waren es 368 Partizipanten, von denen

5 ein Guthaben von 8000 Fr. und darüber hatten,
5 » » » 6—8000 » » » »
22 » » » 4—6000 » » » »
30 » » » 2—4000 » » » »
306 » » » 2000 » und darunter ».

3) 1872—1883 waren 719 589 Fr. 30 C. zugewendet worden.

4. Sie wurden von Ausständen ferngehalten.

So befand sich unter den 62 Setzern, die im Jahre 1878 gelegentlich einer ausgedehnteren Arbeitseinstellung im Buchdruckergewerbe das Haus verliessen, ein einziger Partizipant. —

Das sehr detaillierte Referat über die Gewinnbeteiligung der Imprimerie Chaix aus dem Jahre 1895, dem wir obige Daten entnahmen, enthält bezüglich der Resultate folgenden Bericht:

»Ueber den Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeiter lässt sich sagen: dass das vollkommenste Einvernehmen zwischen Personal und Firma existiert.«

Es wird dann auf die günstigen Erfahrungen bei dem soeben erwähnten Streik von 1878 verwiesen und folgende Tabelle über das Dienstalter der Partizipanten wiedergegeben:

1895	hatte	1	Partizipant	47	Dienstjahre
»	hatten	2	Partizipanten	35—40	»
»	»	12	»	30—35	»
»	»	16	»	25—30	»
»	»	53	»	20—25	»
»	»	75	»	15—20	»
»	»	164	»	10—15	»
»	»	212	»	5—10	»
»	»	20	»	3— 5	»

(1890) **Robert Martin**, Crown Printing works, West Hartlepool (*Schloss* Report S. 91).

Druckerei. 8 Arbeiter; ausserdem vorübergehend Beschäftigte. Die Löhne repräsentieren ungefähr 40 Proz. der gesamten Ausgaben[1]).

Sämtliche Angestellte stehen im Zeitlohn[1]).

Der Bonus beträgt $7^1/_2$ Proz. des Reingewinns.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen (exkl. Ueberzeit und andere variable Posten).

Der Bonus wird zur absoluten Verfügung des Berechtigten in eine Sparkasse gelegt.

Im Falle etwas anderes als Krankheit, Tod oder Kündigung auf der einen oder anderen Seite zum Ausscheiden eines Partizipanten aus dem Geschäft führt, fliesst dessen anfallender Bonusanteil in eine Unterstützungskasse, über die die Majorität der Angestellten verfügt[2]). In diese Kasse fliessen auch die Bonusanteile der vorübergehend Beschäftigten.

Bedingung der Partizipation ist Mitgliedschaft beim Gewerkverein[3]).

Der Bonus wird jährlich von einem Rechnungs-Revisor certifiziert. Aenderungen am System erhalten nur bei vorheriger 11 monatiger Ankündigung Kraft[1]).

Bis jetzt (1896) hat der Bonus zwischen $2^1/_2$ Proz. und 5 Proz. der Löhne geschwankt[1]). 1891—93 betrug er im Durchschnitt 2,8 Proz., 1891—95 $3^1/_2$ Proz. der baren Löhne[1]).

---

1) Brief.

2) Ausser es wurde ein Partizipant wegen doloser Schädigung des Geschäftsvermögens entlassen, in welchem Falle der Bonus, der anfiele, zur Ersetzung des Schadens zurückbehalten werden darf.

3) Herr Martin selbst ist aus seiner Arbeiterzeit her Mitglied des Gewerkvereins. (Brief).

Die Arbeitszeit ist eine um drei Wochenstunden kürzere als in irgend einer anderen Firma des Distrikts [1]).

Der Unternehmer findet es, wie er schreibt, für vorteilhaft, seine Leute in geschäftlichen Fragen, wie Ankauf von Maschinen, Druckerschwärze und Papier u. s. w. zu befragen, damit sie auf diese Weise den Wert und die Qualität von all den Dingen, mit denen sie umgehen, kennen lernen.

Durch Materialersparnis, bessere Arbeit, besondere Achtsamkeit im Umgang mit Maschinen und Werkzeugen können die Arbeiter den Profit sehr beeinflussen [1]).

Resultate:

Wir lesen in *Schloss'* Bericht: »Die Gewinnbeteiligung«, konstatiert Herr Martin, »hat in weitem Umfange zur Entwicklung meines Geschäfts beigetragen.

Ich habe nie Wirren mit meinen Leuten gehabt. Wir sind eine zufriedene Familie, wie wir es waren. Ich kann stets mein Geschäft verlassen und finde bei meiner Rückkehr, dass ich nicht betrogen worden bin.

»Ich bekomme eine bessere Klasse von Arbeit, und mit dem Material wird mehr gespart. Z. B. wurden früher zu grosse Quantitäten wertvoller Druckerschwärze für gewisse Arbeiten aus den Fässern genommen und eine ziemliche Verschwendung war die Folge davon, da es nicht immer geraten ist, den Tintenblock anzukratzen und den Rest in das Fass zurückzuthun. Jetzt befleissigen sich meine Leute grosser Sorgfalt und Umsicht. Sie nehmen eine sehr kleine Quantität heraus und nehmen, wenn erforderlich, noch ein wenig nach.

»Ich hatte eine andere befriedigende Erfahrung mit der Gewinnbeteiligung. Meine Leute beklagten sich darüber, dass einer von ihnen lässig sei. Ich ging der Sache nach, fand die Angaben richtig und entliess den Betreffenden.

»Im ganzen bin ich mit dem Experiment höchlich zufrieden; ich beabsichtige das System demnächst auszudehnen.«

Oktober 1896 schrieb mir Herr Martin:

»Die Gewinnbeteiligung erfüllt nicht all das, was man davon erwarten und wünschen möchte, aber ich bin so zufrieden mit den Resultaten, dass ich beabsichtige, den Bonus zu erhöhen.

»Ich bin mehr als entschädigt durch die Befreiung von einem gut Teil Schwierigkeiten und Plackereien.

»Ich bekomme bessere Arbeit und an Material wird mehr gespart.

»Ich kann nicht sagen, dass quantitativ viel mehr geleistet wird.«

(1890) **Newman and Son,** London. (*Schloss* Report S. 92.)

Druckerei. 20 ständige Arbeiter; beteiligt die seit 1 Jahr Beschäftigten. Sämtliche Partizipanten erhalten Zeitlöhne [1]).

Die Hälfte des überschiessenden Reingewinns über eine »Reservatgrenze« hinaus geht als Bonus an die Partizipanten.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen (exkl. Ueberzeit und andere variable Posten.)

Die Auszahlung erfolgt bar.

Im Falle ein Partizipant wegen anderer Gründe als Kündigung auf der einen oder anderen Seite, Krankheit oder Tod, aus dem Geschäft scheidet, fällt sein Anteil an die anderen Partizipanten.

---

1) Brief.

1890—93 betrug der Bonus 3,3 Proz. der Löhne. 1864 und 1895 gelangte keiner zur Auszahlung[1]).

Resultate:

1894 schrieb Herr Newman: »Ich kann nicht sagen, irgend ein schätzbares Resultat gefunden zu haben,« und ebenso mir 1896: »Ich glaube nicht, dass die Gewinnbeteiligung ein grösseres Interesse an der Arbeit erzeugte und glaube nicht, dass es irgendwie erfolgreich war.«

(1872) **Auguste Godchaux et Cie.**, Paris. (*Böhmert-Trombert* S. 499 ff., *Frommer* S. 109.)

Buchdruckerei und Verlag. 50 Angestellte; wie es scheint, sämtlich im Tagelohn beschäftigt. (Ausserdem werden noch 200—250 Personen in Gefängnissen im Brochieren verwendet.) Es werden mittels von Herrn Godchaux erfundener Maschinen namentlich Schreib- und Tagebücher hergestellt. Die Summe der Löhne repräsentiert ein Vierzehntel des Wertes der Produkte ($7^1/_2$ Proz.).

Der Bonus stellt sich dar als 5 Proz. vom Reingewinn. Eine Kontrolle seiner Berechnung seitens der Angestellten findet nicht statt.

Die Auszahlung erfolgt zur Hälfte bar — und hier proportional den Löhnen — die andere Hälfte fliesst in sich ungesondert in eine Altersversorgungskassa. Hieraus erhält jeder männliche Arbeiter, der 55 Lebensjahre und (nicht »oder«)[2]) 20 Dienstjahre im Geschäft zurückgelegt hat, 1000 Fr. Jahrespension, ferner jeder Arbeiter, der invalid geworden ist, 50 Fr. Pension pro zurückgelegtem Dienstjahr[3]), jedoch nicht mehr als 1000 Fr. Totalpension.

Diese Rentenbezüge sind zu einem Viertel auf die Witwe und minderjährigen Kinder übertragbar.

Weibliche Arbeiter erhalten die Hälfte aller dieser Bezüge.

Die Pensionen werden von der Firma garantiert, die auch die Pensionskasse bei der Gründung mit 5000 Fr. dotiert hat.

Bedingung der Partizipation ist einjährige Dienstzeit und Mitgliedschaft an einer Hilfsgesellschaft, sei es an der von Godchaux begründeten oder einer andern.

1883 erfüllten 39 von den 50 Arbeitern, also $^4/_5$ des Personals, diese Bedingung.

Inklusive eines Bargeschenkes von 5000 Fr., das Herr Godchaux 1872 bei der Begründung des Systems der Partizipanten machte, wurde verteilt bis 31. Dezember 1884: a) bar: 72 567 Fr. 50 C., b) die Versorgungskasse bemass damals 98061 Fr. 45 C.

Dabei war der Gewinnanteil ein ziemlich konstant hoher.

Es betrug nämlich der Baranteil[4])

1872 1873	} 5916 Fr. 17 C.	durchschnittlich
1874	5988 » 60 »	
1875	7658 » 05 »	
1876	6908 » 21 »	

1) Brief.

2) Hiernach ist die Angabe bei *Gilman-Katscher* S. 91 zu berichtigen.

3) Hierin ist die auf Seite 279 von *Böhmert* II enthaltene Angabe zu berichtigen. (S. Réglement de la Caisse u. s. w. Art. 8 S. 5, ebenso *Trombert* und die übrigen.)

4) Soweit in der nachfolgenden Tabelle Durchschnittszahlen vorkommen, ergeben sich diese aus der Kombination nachfolgender Angaben: der Ergebnisse bis

1872—1882 5838 Fr. — C. im Durchschnitt
1872—1884 5582 » — » » »
1883 } 4174 » — » » »
1884 }

1872—1882 machte der gesamte Gewinnanteil 21,48 Proz. der Löhne aus.

Resultate:

Böhmert gegenüber erklärten sich 1877 die Herren Godchaux u. Co. als von der Zweckmässigkeit des Systems überzeugt und von den Ergebnissen sehr befriedigt, ohne diese Befriedigung zu substantiieren.

Der Commission extraparlementaire gegenüber heben sie als Wirkung die Fesselung der Angestellten hervor.

Indes wird auch über die Nachlässigkeit und Achtlosigkeit eines Teils der Angestellten Klage geführt[1]).

8. Lithographie, Kupferstecherei, Schriftgiesserei.

(1848) **Deberny et Cie.**, Paris. (*Böhmert-Trombert* S. 563. *Frommer* S. 112.)
Schriftgiesserei. Ca. 150 Angestellte, davon 70 weibliche[2]).

Im Stücklohn stehen 47 männliche und 37 weibliche, im Zeitlohn (Taglohn) 29 männliche und 25 weibliche Arbeiter (abgesehen von ca. 15 nicht in den Werkstätten Beschäftigten)[3]).

40 Arbeiter empfangen Prämien, doch repräsentiert diese Entlohnungsmethode einen sehr geringen Teil der geleisteten Arbeit[4]).

Die Bedeutung der Maschinenkraft ist gering, die der Handarbeit gross.

Die Löhne werden alle 5—6 Monate durch gegenseitige Verständigung festgesetzt

Der Bonus berechnet sich als Dividende der Arbeitslöhne, d. h. der Reingewinn wird zwischen Firma und Arbeiter nach dem Verhältnis von Geschäftskapital und Summe der ausgezahlten Löhne uud Gehälter geteilt.

Berechtigt sind die seit 6 Monaten Beschäftigten.

Bis 1872 wurde der Bonus bar ausbezahlt, seitdem fliesst er in eine Unterstützungskasse[4]), die ausserdem noch mit 2 Proz. Lohnabzügen jährlich gespeist wird.

Der Kassenbestand wird alljährlich nach Massgabe der seit dem Eintritt in das Geschäft verflossenen Zeit[5]) und verdienten Bezüge unter die einzelnen Leute aufgeteilt[6]).

1877 bei *Böhmert* und *Böhmert-Trombert*, der Ergebnisse bis 1882 in der Enquete der »Commission Extraparlementaire«, citiert bei *Frommer*, und der Ergebnisse bis 1884 im Nachtrag bei *Böhmert-Trombert*.

1) *Böhmert-Trombert* (1888). préface Ch. Robert S. XX.

2) »Die alten Frauen, deren Augen nicht mehr scharf und deren Finger nicht mehr gelenkig sind, besorgen das »Abbrechen« = das Befreien der gegossenen Schriftzeichen vom »Anguss« oder »Gusszapfen«. Die feinste Arbeit, die darauf folgt, das Abschleifen der Gussnaht, wird von jüngeren Frauen besorgt.«

3) Brief.

4) Diese Kasse haftet auch für Verluste (Briet), eine Bestimmung, die nur ein einziges Mal, 1852, in Kraft trat und seit langen Jahren, wie die nachstehenden Angaben über die Einnahmen der Kasse zeigen, ohne praktische Bedeutung ist.

5) wobei den Frauen ein Arbeitstag als $^1/_5$ Arbeitstag angerechnet wird.

6) Die Aufteilung erfolgt in der Weise, dass die eine Hälfte des verfügbaren Kassabestandes nach dem Massstabe der Arbeitszeit, die andere nach dem des Arbeitsverdienstes aufgeteilt wird.

Aus der Kasse werden zu 6 Proz. verzinsliche Vorschüsse in der Höhe bis zu einem Drittel der Guthaben geleistet, den Arbeitern und ihren Hinterbliebenen Unterstützungen jeder Art gewährt.

Vor allem aber dient die Kasse als Pensionsfonds. Es erhalten vom 56. Lebensjahr ab Männer nach 7500, Frauen nach 6200 Arbeitstagen Pensionen nach Massgabe der Höhe der betr. Guthaben. Dieselben schwanken bei Männern zwischen 1300 und 1800 Fr., bei Frauen zwischen 500 und 900 Fr.[1] [2]).

Wer austritt, ehe er pensionsberechtigt wird, verliert sein Guthaben ganz, wenn er noch nicht 900 Arbeitstage zugebracht hat.

Im übrigen erleiden seine bereits erworbenen Anrechte proportionale Abzüge bis zu $^1/_5$ seines Guthabens bei 3000 Arbeitstagen.

Auf diese Weise waren am 1/1. 1872 17 und am 1/1. 1883 119 Angestellte anteilberechtigt[3]).

1848—1872 wurden 106 509 Fr. als Bonus bar ausbezahlt.

1872—1882 flossen in die Kassa als Bonus: 79 781 Fr. Der Bonus bedeutete 1880—1882 17 Proz. des Reingewinns und $7^1/_2$ Proz. der Löhne.

Das Kassavermögen[4]) belief sich 1872 auf 58 089 Fr., 1882 auf 116 105 Fr.

Resultate:

Im Jahr 1883 bezeugten die Unternehmer vor der Commission Extraparlamentaire:

»Die Gewinnbeteiligung führt dem Geschäft die besten Arbeiter zu und hält sie fest. (Diese Stabilität drückt sich auch in den oben mitgeteilten Ziffern aus, wonach es 1872 17 Angestellte mit 3jähriger Dienstzeit, 1883 119 solche gab. Die mittlere Dienstzeit ist 13 Jahre)[3]). »Sie führt zu sorgfältigeren Arbeitsleistungen und zu den besten Beziehungen. Diese Vorteile haben in unseren Augen einen beträchtlich grösseren Wert als der Preis, um den wir sie kaufen.« —

1886—1895 wurden der Kassa 180 139 Fr. als Bonus überwiesen[5]), das Kassen-

1) Mit dem Augenblick der Pension erlischt das Anrecht auf das Kapital. — Es besteht auch die Möglichkeit nur teilweiser Pensionierung, wobei man, eventuell mit geringerer Arbeitszeit, im Geschäft fortarbeitet.

2) Die Kasse wird von einem Ausschuss verwaltet, dessen Mitglieder teils von der Geschäftsleitung, teils von den Arbeitern bestellt sind.

3) Brief.

4) 1872—1882 hatte die Kasse

Einnahmen:	Fr. C.	Ausgaben:	Fr. C
Einlagen des Herrn Deberny	10 588.—	Krankenhilfe	26 792.30
Lohnabzüge	36 593.05	Pensionen	49 805.45
Leihzinsen	3 894.40	Begräbniskosten	1 933.30
Zinsen der deponierten Kapitalien	27 440.85	Verschiedenes	3 155.25
Verschiedenes	2354.05	Liquidierte Guthaben	12 445.55
Bonus	79 281.40		
Fonds vom 31./12. 72	58 089.65		
Summa	210 241.40	Summa	94 131.85

5) Die Daten seit 1885 verdanke ich der Güte des Herrn Tuleu, Direktors der Gesellschaft.

vermögen[1]) belief sich 1895 auf 184 281 Fr.; die Zahl der Partizipanten belief sich 1896 auf 171.

Pensionen bezogen 1893 33 Personen aus der Kasse 22 648 M. und zwar Beträge von 100 2212 Fr.[2]) [3]).

---

1) Einnahmen und Ausgaben der Kassa.

1895.		**1886—1895.**	
171 Partizipanten; 96 männl., 75 weibl.		152 Partizipanten; 82 männl., 70 weibl.	
Einnahmen.			
	fr.		fr.
2 Proz. Lohnabzug	6 119.55		55 511.—
Bonus	21 451.—		180 139.—
Leihzinsen	696.25		6 572.—
Zinsen deponierter Kapitalien	5 569.20		53 521.—
		Geschenke	23 507.—
		Verschiedenes	564.—
Total	53 836.—	Total	319 814.—
Ausgaben.			
	Fr.		Fr.
Krankenunterstützung	3864.60		38 783.—
männlicher Mitglieder 2335.50			
» » 1 529.05			
9 Witwenpensionen	3445.90		18 523.—
7 Pensionen von »retraités«	9 100.40		87 511.—
6 männlichen 8549 fr.			
1 weiblichen 551 »			
17 Pensionen von »non retraités«	8256.55		94 662.—
10 männlichen 6679.—			
7 weiblichen 1577.55			
Verschiedenes (Leichenkosten,			
Geburtsgelder etc.)	870.75		11 762.—
Liquidation von 7 Anteilen	2726.—	Liquidation von Anteilen	23 073.—
Total	28 264.20	Total	274 314.—
Mehr der Einnahmen	457 1.95	Ueberschuss der Einnahmen	45 500.—
Aktiva am 31./12. 94	178 709.95	Aktiva am 31./12. 85	138 781.—
Aktiva am 31./12. 95	184 281.75	Aktiva am 31./12. 96	184 281.—

2) Pensionen des Jahres 1896 (die eingeklammerte Jahreszahl bezeichnet das Datum der Pensionierung; eine Mme bedeutet Pensionistin).

a) Vollpensionen:

(1877)	2212 Fr.
(1893)	2050 »
(1894)	2391 »
»	1135 »
(1895) Mme	711 »
5 Personen	8499 Fr.

b) Krankenpensionen.

(1894)	365 Fr.
(1896)	1100 »
2 Personen	1465 Fr.

c) Witwenpensionen:

(1880)	100 Fr.
(1888)	519 »
»	480 »
(1889)	335 »
(1891)	237 »
(1892)	599 »
»	223 »
(1895)	603 »
9 Personen	3446 Fr.

(Schluss dieser Anm. und Anm. 3 nächste Seite.)

Die Stabilisierung des Personals drückt sich in folgenden Ziffern aus:

Es befanden sich Mitglieder in der Kasse mit 3 Jahren Dienstzeit am 1/1. 1871; 17 (10 männliche, 7 weibliche); am 1./I. 1896: 141 (75 männliche, 66 weibliche): die mittlere Dienstzeit der Arbeiter ist 13 Jahre.

»Die Gewinnbeteiligung«, schrieb mir November 1896 Herr Tuleu, »hat uns fortgesetzt in allen Branchen unserer Industrie die besten Arbeiter zugeführt und unserer Fabrikation die strengsten Qualitäten einer guten Arbeit gesichert.«

(1879) **E. Büttner-Thierry,** Paris. *(Böhmert-Trombert* S. 622. *Frommer* S. 106.) Lithograph. 27 Angestellte, sämtlich berechtigt.

»Auf die Grösse des Gewinns sind nicht bloss die Leistungen der Arbeiter von Einfluss, sondern auch wesentlich die mehr oder minder glücklichen Verträge, die die Firma abschliesst, sowie insbesondere die Schwankungen im Diskont der von ihr aufgenommenen Kapitalien und die Wertschwankungen der auf Lager befindlichen Produkte.«

Bonusberechnung: der Gesamtbonus ist 1 Proz. des (nach Abzug der Verluste, Zinsen, Kosten der Fehlprodukte und Einbussen an Material verbleibenden) Gewinns.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den festen Bezügen.

Die Auszahlung erfolgt zu einem Drittel bar, zwei Drittel werden auf Zinseszins bei der Versicherungsgesellschaft »Union« hinterlegt und mit 20 Dienstjahren oder 60 Lebensjahren oder im Todesfalle fällig [1]).

Es betrug der Bonus

1880	1595 Fr.	— c.
1881	1206 »	20 »
1882	1965 »	90 »
1883	1828 »	50 »
Summa	6595 Fr.	60 c. [2])

Resultate:

1883 bezeugte Herr Büttner-Thierry vor der Commission Extraparlamentaire »Die Gewinnbeteiligung hat mir den Dienst gethan, mich mit einer gewissen Anzahl von Angestellten und Arbeitern zu umgeben, mehr bestrebt als früher, gut zu produzieren.«

Ferner sind die Beziehungen zwischen ihm und seinen Leuten angenehmer und herzlicher geworden.

d) Teilpensionen:

1885	1533 Fr.	1893	193 Fr.
»	1480 »	»	141 »
»	1408 »	1894	199 »
»	577 »	»	311 »
1889	586 »	»	293 »
»	343 »	1895	281 »
1890	476 »	»	109 »
»	265 »	17 Personen	9964 Fr.
1892	478 »		
»	545 »		

3) Das durchschnittliche Alter von pensionnaires retraités betrug 1896: 57 Jahre, von p. non retraités: 55 Jahre.

1) Wer in dieser Weise auch das erste Drittel anlegt, bekommt eine Sparprämie von 5 Proz.; nur 4 Leute haben davon Gebrauch gemacht.

2) Dazu kommt noch ein beinahe ebensohoher Gesamtbetrag an Gratifikationen.

(1871) **(M. Garaudé) H. Gasté**, Paris. (*Böhmert-Trombert* S. 110).

Kupferstecherei und lithographische Druckerei. 25—30 Angestellte.

Die Löhne betragen 40 Proz. des Werts der Produkte. Der Bonus ist ein Drittel des (nach Abzug von 10 Proz. für den Reservefonds verbleibenden) Reingewinns.

Die Individualanteile berechnen sich auf der Grundlage der Lohnhöhe und der Stellung in der Angestellten-Hierarchie[1]).

Der Bonus wird nicht ausbezahlt, sondern kapitalisiert und erst nach 20jähriger Dienstzeit fällig. Früher können die Guthaben mit Genehmigung des Chefs bei Krankheit oder Arbeitsunfähigkeit herausgezogen werden; bei Entlassung, Einziehung zum Militär, Todesfall werden sie eo ipso fällig.

Bei freiwilligem Verlassen der Fabrik gehen sie demnach verloren.

Berechtigt sind alle mindestens 1 Jahr Beschäftigten mit Ausnahme der Lehrlinge. Drei Mitgliedern eines Arbeiterausschusses[2]) sind die Rechnungsabschlüsse vorzulegen.

An Gewinnanteilen fielen den Arbeitern Beträge zu in Prozenten der Löhne[3]).

1871/72	7,3	1877/78	9,3
1872/73	5,7	1878/79	17,3
1873/74	6,5	1879/80 }	11,1
1874/75	9,3	1880/81 }	
1875/76	7,6	1881/82	13,3
1876/77	6,3	1882/83	12,1
		1883/84	8,1

Davon waren von den Beträgen bis 1876 Ende 1876 nur 14 Proz. liquidiert.

Resultate:

(1883:) Die weniger guten Elemente wurden nach und nach durch das natürliche Drängen der Arbeiter selber ausgestossen und Herr Gasté hatte ein Elite-Personal.

Grössere Stabilität, Ausbleiben von Streiks, die früher schwierigen Beziehungen sind sehr gut geworden.

Es wurde besser und schneller gearbeitet und daher die Uebernahme von schwierigen Arbeiten möglich, an die man sich vorher hatte nicht wagen dürfen.

Weit grössere Sparsamkeit mit dem Material. Vor 1871 wurden viele lithographische Steine (à 24 Fr.) zerbrochen, seit 1871 keiner mehr[4]).

Die Arbeit ist daher wohlfeiler geworden, Herr Gasté bekommt die Bonusbeträge wieder herein und gewinnt noch.

Der Nachfolger des 1886 verstorbenen Herrn Gasté, Herr Garaudé, hat das System denn auch beibehalten und zwar zu seiner grössten Befriedigung.

9. Buchbinderei.

(1890) **W. and J. Mackay and Co.**, Chatham und Rochester. (*Schloss* Report S. 100.)

Buchdrucker, Buchbinder, Buchhändler und Papierhändler. Ungefähr 50 Angestellte;

1) Der Prokurist erhält 3, der Buchhalter und die Werkmeister je 2 Teile, die übrigen Teilnehmer 1 Teil.

2) Bestehend aus 5 teils vom Chef ernannten, teils von den Arbeitern gewählten Mitgliedern (Angestellten).

3) Dazu kamen noch in schlechteren Jahren Gratifikationen aus dem Reservefonds.

4) Viel citiert wird die Aeusserung eines Arbeiters: »Zerbrecht nur ja keine Steine mehr, ein jeder kostet uns 8 Fr.«

alle seit 1 Jahr Beschäftigten partizipieren. Sämtliche Angestellte stehen in Zeitlöhnen[1]). Kein Angestellter gehört einem Gewerkverein an[1]).

Der Bonus steht in einem fixen Verhältnis zu den Gewinnsten. Die Bemessung der Individualanteile geschieht proportional den Löhnen. Die Auszahlung erfolgt jährlich und bar.

Wegen Nachlässigkeit und Unaufmerksamkeit kann der Bonus Einzelnen ganz oder teilweise entzogen werden[1]).

1891—1896 (inkl.) betrug der Bonus annähernd 2 Proz. der Löhne, ohne grosse Schwankungen durchzumachen[1]).

Resultate:

Oktober 1896 schrieben mir die Herren Mackay and Co.:

»Im allgemeinen hat die Gewinnbeteiligung die vorausgesetzten Resultate nicht gehabt; einige Leute arbeiten besser und mit vermehrtem Interesse, andere aber haben keinen grösseren Eifer und keine grössere Sorgfalt merken lassen.

»Dabei wären die Angestellten durch sorgfältigere Vermeidung von Materialverschwendung und allgemein durchgeführte strikte Sparsamkeit zu einer günstigen Beeinflussung der Gewinne sehr wohl im Stande.«

(1892) **J. W. Petty and Sons**, Leeds, London, Belfast, New-York, Chicago und Montreal. (*Schloss* Report S. 114.)

Drucker, Buchbinder, Papierhändler. Die Zahl der Beschäftigten variiert zwischen 275 und 325.

Sämtliche Angestellte stehen im Zeitlohn[1]).

Partizipationsberechtigt ist, wer am Beginn des Finanzjahres Mitglied der mit dem Unternehmen verbundenen Krankenkassa ist. (Bezüglich der Lehrlinge s. u. Anm. 2).

Als Bonus wird die Hälfte des überschiessenden Gewinns über eine »Reservatgrenze« hinaus verteilt.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen und Salären.

Die Auszahlung erfolgt jährlich und bar[2]) [3]).

Wegen Nachlässigkeit und unbefriedigender Arbeit oder Haltung kann der Bonus eines Einzelnen suspendiert werden.

Unter der Gewinnbeteiligung auftauchende Fragen werden vor das beratende Forum des Krankenkassenkomites gebracht.

1892 und 1893 betrug der Bonus durchschnittlich nahezu 5 Proz.

Resultate:

In *Schloss'* Report lesen wir:

»Das System trägt dazu bei, die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Ar-

1) Brief.

2) Lehrlinge erhalten, bis sie ihr 2. Lehrjahr durchgemacht haben, nichts; von da an erhalten sie einen Bonus und zwar berechnet nach der doppelten Höhe ihres Lohnes; ausbezahlt wird ihnen aber während ihrer Lehrzeit nur die Hälfte, die andere Hälfte wird ihnen gutgeschrieben und erst mit erreichter Grossjährigkeit oder nach beendigter Lehrzeit ausbezahlt; Voraussetzung ist, dass der betreffende Adspirant sich die Zufriedenheit seines Werkführers und der Firma erworben hat.

3) Den tantièmenempfangenden Vertretern der Firma werden wie von ihren Tantièmen so auch von ihrem Bonus 25 Proz. der von ihnen kontrahierten schlechten Forderungen abgeschrieben.

beitern zu bessern, überzeugt den Arbeiter, dass seine wahren Interessen ihn enger mit seinen Unternehmern als mit aussenstehenden Agitatoren verbinden.«

»Wir sichern uns die beste Qualität der Arbeitskräfte, von denen wir einige schon viele Jahre beschäftigen«, wonach allerdings diese beste Qualität der Arbeiterschaft nicht ganz ein Erfolg der Gewinnbeteiligung (eingeführt 1890) zu sein scheint.

»Die alten und neuen Arbeiter zeigen vermehrtes Bestreben, verdorbene Arbeit und Verschwendung von Zeit und Material zu vermeiden.«

Oktober 1896 schrieben mir die Unternehmer, dass sie das Gewinnbeteiligungs-System, obwohl es in jeder Beziehung sehr befriedigt habe, gegen ein System von industrial partnership aufgegeben haben, das noch viel besser sei als Gewinnbeteiligung [1]).

(1888) **Thomas Bushill and Sons,** Coventry (*Schloss* Report S. 75).

Druckerei [2]), Lithographie, Buchbinderei, Schachtelfabrikation etc. 190 Angestellte, darunter sind nur etwa 70 über 21 Jahre alt [3]); sämtliche sind prinzipiell zulassungsberechtigt.

Von den 185 Angestellten des Jahres 1892 waren 79 im *Z*eitlohn und 59 im Stücklohn beschäftigt; 47 erhielten »progressive« Löhne [4]) [5]).

Die Arbeitszeit betrug 1892 50 Stunden, während das Gewerkvereinsmaximum 55 Stunden beträgt [4]).

Die Beschäftigung ist eine ziemlich regelmässige; am 1. Dezember 1892 betrug die Zahl derjenigen Angestellten, die während der vorangegangenen 12 Monate Arbeitszeit verloren hatten: 46 und dabei kamen auf jeden durchschnittlich 3 Tage pro Jahr. In den vorhergehenden Jahren waren die Ziffern noch bedeutend günstiger [4]).

Die Preise der produzierten Artikel fallen infolge von Verringerung der Produktionskosten und von verstärkter Konkurrenz stetig, sind aber keinen grossen Schwankungen unterworfen [6]).

Die Bonusberechnung ist folgende:

---

1) Indes ist die Gewinnbeteiligung nur thatsächlich, nicht rechtlich aufgegeben. Das System der industrial partnership ist nämlich folgendes: Während an Aussenstehende ein Gesellschaftsanteil von 10 Pfund nicht unter 15 Pfund verkauft werden darf, verabfolgt die Gesellschaft an jeden Angestellten, der 9 Pfund 4 sh. 2 d. Ersparnisse ausweislich in einer Bank liegen hat, um diese Summe eine Zehnpfundaktie. (Sobald indes ein Angestellter Aktien im Wert von 100 Pfund besitzt, hört diese Vergünstigung auf.) Diese Differenz zwischen Ankaufspreis und Marktwert bezahlt die Gesellschaft aus dem zur Verfügung stehenden Gesamtbonus. Bliebe hernach noch etwas über, so würde es pro rata der Löhne in alter Weise verteilt. Das ganze System ist durchaus freiwillig und kann jedes Jahr abgeändert oder abgeschafft werden.

2) Royal Commission on Labour, Digest of the Evidence, 5895 (Bushill).

3) ibidem 6040 und 6041.

4) ib. 5897.

5) d. i. eine Verbindung von einem Minimallohn mit Prämien, die sich im übrigen verschieden gestalten kann (vgl. *Schloss*, Methods of industrial remuneration, London 1894, Chapter VI (S. 48 ff.); ein Beispiel siehe bei Dognin oben S. 149.

6) ib. 6122—6124.

Vom Reingewinn (d. h. nach Abzug von 5 Proz. Kapitalzinsen) wird eine fixe Summe: der »Reservatgewinn« vorweg genommen; die Hälfte des Ueberschusses geht als Bonus an die Angestellten. (Dabei begreift der Reservatgewinn die Gehälter der Partner und einen Risikoentgelt in sich.)

Die Bonusberechnung wird von einem vereideten Revisor zertifiziert.

Die Höhe des Reservatgewinns kann von der Firma eigenmächtig geändert werden; eine solche Aenderung muss indes drei Monate vor Ablauf des Finanzjahres den Angestellten angekündigt werden [1]).

Die Firma kann jedes Jahr eine Summe gleich weniger als ein Wochenlohn der Partizipanten vom Bonus abziehen und dem Bonus für's nächste Jahr gutschreiben [2]). Sie kann ebenso den Ueberschuss des Bonus über 6 Wochenlöhne einem Angestellten-Reservefonds zuwenden, aus dem nach dem Ermessen der Firma in den folgenden Jahren Bonusverteilungen erfolgen können [3]).

Beteiligt sind alle diejenigen, die 1) darum nachsuchen [4]) und 2) Mitglieder einer Krankenkasse sind.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen. Dabei werden zu Grunde gelegt die Wochenlöhne vom Anfang des Finanzjahres (exkl. Prämien, Ueberzeit und andere variable Posten). Der Wochenlohn eines Stückarbeiters berechnet sich indes als Durchschnitt des letzten Monats des Finanzjahres.

Die Auszahlung der Individualanteile geschieht nur zu einem Drittel bar (d. h. dieses Drittel empfängt der Berechtigte als Sparkassenschein der Coventry-Sparbank). Die anderen zwei Drittel fliessen — als gesonderte Anteile — in eine Alterskasse. Die Firma verzinst diese Beträge mit 4 Proz.; die Kapitalien und angelaufenen Zinsen werden nach 65 Lebens- oder 25 Dienstjahren ausbezahlt [5]). Diese Beträge gehen nicht verloren, werden aber von rechtswegen auch nicht früher fällig, wenn der Berechtigte aus der Beschäftigung der Firma scheidet [6]); im Todesfalle wird der Anteil bar an die Erben ausbezahlt; ein Mädchen, das sich verheiratet, kann nur, wenn es zugleich aus der Firma ausscheidet, die bare Auszahlung verlangen [7]).

Im Falle ein Partizipant die Arbeit während des Jahres verlässt, wird ein der bis dorthin geleisteten Dienstzeit entsprechender Teil des Bonus ausbezahlt, bezw. zugewendet, und zwar auch im Falle eines Streiks [8]).

---

1) in der Form, dass ihnen gesagt wird, wieviel der letzte Bonus bei der neuen Berechnungsweise betragen hätte. — Rules (2).

2) Rules (6).

3) Nach 5 Jahren, während welcher Zeit die Summen mit 4 % verzinst werden, fliessen die etwa noch vorhandenen Gelder in die Angestellten-Hilfskassa und zwar als gesonderte Anteile derjenigen Angestellten, die in dem Jahr der betreffenden Bonusverteilung — von der der Abzug stammt — partizipierten, und in entsprechender Höhe (Rules 7 c, d, e).

4) Evidence 5908.

5) Mit Erlaubnis der Firma schon früher.

6) Nur in einem einzigen Fall hat die Firma den betr. Anteil früher ausbezahlt. (Evidence 6051.)

7) Die in dieser Alterskasse liegenden Beträge sind auf den Fabrikgebäulichkeiten der Firma an erster Stelle hypothekarisch versichert. (ib. 6093 und 6094.)

8) ib. 5956.

Praktisch nimmt an der Gewinnbeteiligung das ganze Personal teil, vom Laufburschen bis zum ersten Geschäftsleiter[1]).

Was die Höhe des Bonus betrifft, so ist nichts weiter bekannt, als dass die 1888—92 gezahlten Beträge mehr als 5—6 Proz. der Löhne ausmachten[2]).

Ausdrücklich wird bemerkt, dass man bei der Festsetzung der Löhne bemüht ist, jeden Einfluss des Bonussystems fernzuhalten[3]).

Die Mitgliedschaft zu Gewerkvereinen ist völlig freigestellt; ein Teil der Angestellten gehört auch Gewerkvereinen an[4]).

Resultate:

»Als das Schema zuerst eingeführt wurde, bewirkte das einen plötzlichen Fortschritt (»there was a spurt«) und nahezu jeder befliss sich eines grösseren Eifers. Dann, nach einem oder zwei Jahren liess dies nach, nur mehr die Vorarbeiter und einige andere von den intelligenteren Arbeitern behielten ihren vermehrten Eifer bei. Aber zuletzt, für das letzte Jahr etwa, war eine stetige allgemeine Besserung zu konstatieren.

»Ein Effekt ist die verringerte Notwendigkeit der Ueberwachung; das Schema führt zu einem System gegenseitiger Werkführerschaft. Das ist natürlich ein grosser Vorteil; es gibt weniger Friktionen zwischen den Einzelnen und zwischen den Abteilungen.

»Dann hat man mehr Vertrauen auf die Leute, die an das Interesse der Firma gebunden sind, und nicht gern auf eigene Faust fort oder zu Konkurrenzentnehmern gehen, und man hat daher die Möglichkeit, ihnen mehr Geschäfte wie Einkaufen u. a. zu übertragen, was dem Unternehmer Zeit und Mühe erspart.

»Die Leute werden auch erfinderisch, Schwierigkeiten zu begegnen[5]).

»Es sind verschiedene Ersparnisse vorgekommen an Zeit und Material.

»Man hat uns billigere Produktionsmethoden geraten.

»Die Existenz eines solchen Systems hat die Tendenz uns die besten Arbeiter zuzuführen und zu fesseln[6]).«

Diesen ökonomischen Vorteilen steht eine direkt durch das System verursachte Mehrausgabe gegenüber: die vermehrte Schreib- und Rechenarbeit. Herr Bushill veranschlagt diese bei 200 Arbeitern auf jährlich etwa 1 Woche Mehrarbeit des Kassiers, für das erste Jahr auf das Doppelte oder Dreifache[7]).

Finanziell hat für die Herren Bushill das System eine kleine Schmälerung des Einkommens der Firma bedeutet, wie Herr J. W. Bushill vor der Labour Commission bezeugt[8]). Desgleichen berichtet die Firma in *Schloss'* Report, dass durch den Mehreifer, der infolge des Systems eintrat, die ausbezahlten Gewinnanteile zum Teil, jedoch nicht ganz, wieder hereinkamen.

---

1) ib. 5908.

2) Evidence: Group C 27 694 (Livesey) und: Sitting as a Whole 5925 und 5926 (Bushill).

3) ib. 5955.

4) Sitting as a Whole 5937 (Bushill); wieviele und wer Gewerkvereinsmitglieder sind, darum kümmert sich Herr Bushill nicht. (ib.)

5) ib. 5959.

6) Herr Bushill erwähnt noch den Vorteil, dass man beim System notwendig einen gelernten Buchführer brauche, was dem ganzen Geschäft zu gute komme.

7) ib. 5965 und 5966. 8) ib. 5965 und 5969.

Als moralische Erfolge bezeichnet Herr Bushill einen verbesserten Ton unter den Angestellten[1]), grösseres Selbstbewusstsein, das darin zu Tage trat, dass man aufhörte, Unterstützungen in Anspruch zu nehmen[2]), das Aufkommen kameradschaftlichen Interesses der Angestellten für einander[3]).

Das System selbst scheint bei den Angestellten ungeteilten Beifall — mit einer Ausnahme — gefunden zu haben. So sind sie insbesondere auch mit der nur teilweisen Barauszahlung des Bonus — die anfänglich auf lebhaften Widerspruch gestossen war — vollkommen einverstanden.

Zwischen beiden Parteien herrscht gutes Einvernehmen.

Von einem Streik ist nicht im Entferntesten die Rede[4]).

Bezüglich der ökonomischen Wirksamkeit des Systems sind folgende Stellen aus Herrn Bushills Tagebuch von Interesse[5]):

(Sept. 1888 trat das System in Kraft.)

Dezember 1888. Lehrling verschwendet Zeit.

Januar 1889. In einer Abteilung schlechte Arbeit der weiblichen Angestellten.

20. Oktober 1889. An zwei Maschinen schlechte Arbeit.

Januar 1889. Jugendliche Angestellte unzufrieden und gehen fort.

November 1889. Jugendliche Angestellte beschweren sich.

Oktober 1890. Zwei Aufseher Dummköpfe.

November 1892. Zwischen den Werkmeistern verschiedener Abteilungen gibt es Friktionen.

Andererseits enthält das Tagebuch auch Aufzeichnungen wie folgende:

November 1888. In zwei Räumen wurde das Gas während der Theezeit herunter geschraubt.

Novemb. 1888. Taglohnarbeiter raten eine Verbesserung im Bau der Maschine an.

Juli 1889. Taglohnarbeiter konstruieren eine arbeitsparende Maschine.

September 1889. Allgemeine Ersparnis an der Jahresgasrechnung, trotz vergrösserten Umsatzes.

Januar 1891. Ein Vorarbeiter zu einem Mädchen, das irgend eine Arbeit ruiniert hatte: »das kürzt Ihren Bonus um so und so viel«.

November 1892. Ein Vorarbeiter äussert während der Arbeit: Wir wollen das, wenn's irgendwie geht, ohne Ueberzeit machen.

November 1892. Das Kontorpersonal thut die Briefe zweier Abteilungnn zusammen, um Marken zu sparen.« etc.

10. Bäckerei und Konditorei.

(1890) **Mc Vitie and Price**, Edinburg. (*Schloss* Report S. 90.)

Biskuitfabrik. 210—270 Angestellte; beteiligt alle mindestens 1 Monat lang Beschäftigten.

Ungefähr $^3/_4$ der Arbeiterschaft war im Zeitlohn, $^1/_4$ im Stücklohn angestellt[6]).

Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Gewinns. Ein Teil[7]) davon geht, und

1) ib. 5964. 2) ib. 3) ib. 5958. 4) ib. 5956.

5) ib. 5971 und 5972. Es handelt sich bei dieser Zeugenaussage Herrn Bushills nur um einzelne herausgegriffene Aufzeichnungen seines Tagebuchs.

6) Brief.

7) und zwar, da *Schloss* den Fall unter den Gewinnbeteiligungsfällen anführt offenbar ein fixer Teil.

zwar wie es scheint als Gratifikation, an die Beamten und oberen Angestellten ab Der Rest wird unter die gewöhnlichen Arbeiter verteilt.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen und Gehältern.

Die Auszahlung erfolgt bar und jährlich.

Der Bonus betrug[1]) 1891, 1892 und 1893 im Durchschnitt $4^1/_2$ Proz. der Löhne und hat dabei Schwankungen in der Ausdehnung von $^3/_4$ Proz. durchgemacht.

1894 zerstörte das Feuer die Warenschuppen und seit jenem unglücklichen Vorkommnis haben die Unternehmer die Gewinnbeteiligung aufgegeben[1]) bezw. wurde das System offenbar mangels an entsprechenden Gewinnen gegenstandslos[2]).

Resultate:

1894, noch vor jenem verhängnisvollen Brand, antworteten die Unternehmer auf die Frage, ob sich das System zufriedenstellend bewährt habe:

»Dies ist ein strittiger Punkt; wir sind mit den Ergebnissen, so wie sie bisher ausgefallen sind, nicht zufrieden; aber wir haben nicht die Absicht, die Bonuszahlungen aufzugeben. Wir beschäftigen eine grosse Menge junger Leute und glauben, dass die Zwischenzeit zwischen den Auszahlungen (ein Jahr) zu gross ist. Wir haben halbjährliche oder vierteljährliche Auszahlungen vor und wollen sehen, was das Ergebnis ist.

»Die Wirkung auf eine Anzahl unsrer Leute ist ausgezeichnet gewesen, aber für die Mehrheit gilt, dass man bis in den letzten Monat vor Auszahlung des Bonus keine Resultate bemerken kann und einen Monat nachher sind sie auf das gewöhnliche Niveau von Fabrikhänden gesunken, nicht schlechter und nicht besser als diese.«

(1890) **Robert Mc Vitie**, Edinburgh (*Schloss* Report S. 100.)

Bäckerei und Konditorei. 48 bis 65 Angestellte.

Sämtliche Angestellte beziehen Zeitlöhne[1]).

Der Bonus wird auf folgende Weise berechnet:

Ein bestimmter Prozentsatz des Reingewinns wird vom Unternehmer vorweggenommen. Vom Ueberschuss wird auf die Summe der während des vorausgegangenen Halbjahres gezahlten ordentlichen Löhne ein solcher Betrag ausgeworfen, wie er auf eine gleich hohe Kapitalsumme als Dividende entfällt.

Vorarbeiter erhalten höhere Bonusanteile.

Die Auszahlung erfolgte bis Juli 1896 halbjährlich und bar[3]).

1890—1896 betrug der Bonus bei den halbjährlichen Auszahlungen 6 Proz. bis $7^1/_2$ Proz. der Löhne[1]).

Resultate:

In *Schloss'* Report lesen wir:

»Der Unternehmer betrachtet die Wirksamkeit des Systems als eine sehr befriedigende. Eine Spezifizierung der Erfolge fällt ihm schwer angesichts der Thatsache, dass er zugleich die Wirksamkeit der Thätigkeit eines Vorbäckers von ausgezeichneten Qualitäten in Rechnung zu ziehen hat. »Das System hat jedenfalls dazu beigetragen, das Einvernehmen zu fördern und das Interesse der Angestellten in einer

1) Brief.

2) Labour Gazette July 1895 Seite 207.

3) Vom 1. Juli 1896 ab wird der Bonus nicht bar ausbezahlt, sondern angesammelt und erst bei Verlassen des Geschäfts ausbezahlt; verwirkt wird der angesammelte Bonus nur durch Diebstahl und Veruntreuung und im Falle doloser Vermögensschädigung (Brief).

ganz besonderen Weise anzufachen. Es ist schwer zu sagen, wer von meinen Leuten mehr Interesse zeigt als die anderen.««

Oktober 1866 schrieb mir Herr Mc. Vitie auf die Frage, ob die Gewinnbeteiligung quantitativ oder qualitativ die Arbeit verbessert hat:

»Das ist ziemlich schwierig zu beantworten. Ich bin der Ansicht, dass das System geholfen hat, das gute Einvernehmen zwischen meinen Angestellten und mir zu fördern — während der ersteren Jahre waren die Resultate sichtbarer als sie es in der letzten Zeit gewesen sind — und ich glaube, dass diese Resultate indirekt zu mehr und besserer Arbeit geführt haben; da man indes in solchen Dingen bis zu einem gewissen Grad mit »Glauben« operieren muss, habe ich in Bezug auf die Arbeitsleistung das Anstellen von Vergleichen unterlassen. . . . . Das System hat zu grösserer Stabilität und zu grösserer Anteilnahme an dem Gedeihen des Geschäftes geführt.«

(1894) **Clark's Bread Company, Limited,** West-Brighton. (*Schloss* Report S. 125.)

Bäckerei und Konditorei. 49 Angestellte: alle am Ende des Jahres Beschäftigten partizipieren.

Alle Arbeit wird im Zeitlohn verrichtet.

Nur wenige Angestellte gehören Gewerkvereinen an.

Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Reingewinns. Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Die Zuwendung des Bonus erfolgt jährlich und in bar. 1895 betrug der Bonus 5 Proz. der Löhne.

Daneben besteht für die Angestellten die Möglichkeit, Aktien zu erwerben; und es hat sogar der Unternehmer, Herr Clark, um dieses Aktienerwerbs seitens seiner Angestellten willen, 1894 sein Geschäft in eine Limited Company verwandelt und er hat alle übrigen Aktien, die nicht in den Händen seiner Angestellten sind, selbst inne.

Resultate:

Herr Clark hat die Aktienbeteiligung und die Gewinnbeteiligung seiner Angestellten »in der Ueberzeugung eingeführt, dass wo immer eine Form industrieller Kooperation durchführbar ist, sie zum Nutzen der Angestellten sowohl wie der Unternehmer ausschlagen wird».

Oktober 1896 schrieb mir Herr Clark:

»Wir können nicht sagen, dass wir viel, wenn überhaupt irgendwelche Besserung in der geleisteten Arbeit oder in der Quantität derselben fänden.

»Im Ganzen finden wir die Leute sehr gern dabei, am Ende des Jahres ihren Bonus in Empfang zu nehmen, aber nicht viele davon kümmern sich das Jahr über darum. Natürlich einige wenige sind zweifelsohne achtsamer und verschwenden vielleicht nicht so viel Material infolge des Bonus, aber das sind leider nur die Ausnahmen.«

(1894) **William Cussons, Lim.,** Hull, Leeds, Bradford. (*Schloss* Report S. 124.)

Lebensmittel- und Colonialwarenhandlung, Bäckerei, Konditorei, Konservenfabrik, Metzgerei.

Die Partizipation ist in Kraft in Hull. 137 Angestellte, sämtlich im Zeitlohn, sämtliche sind partizipationsberechtigt.

In Hull existiert seit Januar 1894 Gewinnbeteiligung der Angestellten, seit Juni 1895 Gewinnbeteiligung der Kunden und seit Januar 1896 die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung der Angestellten[1]).

1) Participation in Trade Profits, W. Cussons, Lim., Hull 1896. S. 13 ff.

Die Gewinnbeteiligung der Kunden und diejenige der Angestellten steht in organischer Beziehung:

Vom Gewinn werden abgezogen 5prozentige Kapitalzinsen, $2^1/_2$ proz. Entwertung von Gebäuden und 5 Proz. Entwertung von Maschinen und Anlagen; (Löhne und Ausgaben für Gas, Abgaben und Steuern sind dabei in den Produktionskosten inbegriffen). Ferner kommt in Abrechnung ein Unternehmerlohn, d. h. eine Entschädigung der leitenden Gesellschafter für die Verwaltungsthätigkeit in der Höhe von 6 d auf das Pfund Umsatz.

Der nunmehr verbleibende Rest wird zwischen Kunden und Angestellten geteilt, und zwar im Verhältnis der Beträge der Verkäufe und der Löhne.

Die Berechnung des Bonus wird von zwei Revisorenfirmen verifiziert.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Der Bonus wird alle Vierteljahre berechnet; der Bemessung der Individualanteile wird der Wochenlohn (exkl. Ueberzeitgelder) am Anfang des betr. Vierteljahres zu Grunde gelegt [1] [2]).

Ausbezahlt wird der Bonus in bar und zwar jährlich einmal.

Obwohl der Bonus vom Gewinn des Geschäfts als solchen berechnet wird, wird für die Abschlüsse der einzelnen Departements und Läden Buch geführt und die Gesellschaft hat sich das Recht vorbehalten, die Angestellten eines Departements oder Ladens mit unbefriedigender Bilanz vom Bonus auszuschliessen.

Durch Verlassen der Arbeit nach regelrechter Kündigung geht der Bonus nicht verloren [3]).

Verlässt ein Angestellter ohne Kündigung die Arbeit oder wird er wegen schwerer Verfehlungen ohne Kündigung entlassen, so kann sein Bonus von der Firma einbehalten werden, vorausgesetzt, dass er wegen einer der Gesellschaft verursachten Vermögensschädigung entlassen wurde oder der Gesellschaft verschuldet ist. In allen anderen Fällen, in denen ein Bonus verwirkt wird (Austritt oder Entlassung ohne Kündigung, unbefriedigender Abschluss eines Departements), fliesst der verwirkte Betrag in die Arbeiterunterstützungskasse.

Der Bonus hat betragen in Prozenten der Löhne [4]):

1894 ungefähr $6^1/_4$, 1895 ungefähr 8 [5]).

Seit Januar 1896 können, wie oben erwähnt, die Angestellten auch Anteilscheine am Gesellschaftskapital erwerben. Und zwar bekommen sie Zehnpfundaktien al pari mit der Erleichterung, dass, solange die Ersparnisse nicht 10 Pfund erreichen, sie im Geschäft zu 5 Proz. verzinslich angelegt werden können. Die meisten Angestellten sind Besitzer von solchen Anteilscheinen.

Viele Angestellte sind Mitglieder von Gewerkvereinen [6]); aber als Aktienbesitzer

---

1) Wer also nicht schon am Anfang des betr. Vierteljahres in Arbeit stand, ist nicht bezugsberechtigt; dies ist die einzige Bedingung der Partizipation (Participation etc. S. 11).

2) Dabei wird für die im Haus wohnenden Angestellten der um 10 sh. erhöhte Wochenlohn, für die überhaupt nicht in Geld entlohnten Lehrlinge ein Wochenlohn von 10 sh. zu Grunde gelegt (ibidem).

3) Hiefür und für das Folgende: »Participation etc. S. 11 ff.«

4) Brief.

5) 1896 wahrscheinlich 10 Proz., mindestens $9^1/_2$ Proz.

6) Brief, ebenso für das Folgende.

machen sie die Aktionen der Gewerkvereinler nicht mit. Ausdrücklich wird bemerkt, dass der Bonus ein vollkommenes Plus zu den Löhnen darstelle und dass volle Gewerkvereinslöhne bezahlt werden.

Resultate:

September 1896 schrieb mir Herr W. H. Dyer, Präsident der Gesellschaft: »Wir sind vollkommen zufrieden, dass das System ein gutes ist, und obwohl wir nie irgend welche Dispute mit Angestellten hatten, scheint es mir, als wenn jetzt etwas derartiges noch unwahrscheinlicher als je wäre.«

»Die Angestellten können die Gewinne beeinflussen durch Sorgfalt und Fleiss bei der Arbeit und wir haben manche Beispiele für ein solches Bemühen. Dies führen wir aber nicht allein auf die Einführung der Gewinnbeteiligung zurück, denn wir hatten solche Fälle schon vorher unter dem alten Lohnsystem zu verzeichnen.

»Die Gewinnbeteiligung ändert am Charakter des Einzelnen nichts, sie mag vielleicht durch Stimulierung seines pekuniären Interesses ihn dazu bringen, sein Bestes zu leisten und ihn vor Unachtsamkeit bewahren. In vielen Fällen wird nichts die besseren Eigenschaften zum Erwachen bringen können.

»Diejenigen, die schlechte Arbeiter waren, sind es noch. Die guten sind noch besser geworden.

»Wir betrachten das Prinzip als ein Prinzip des Rechts.«

11. Verschiedenes.

(1865) **Henry Briggs, Son and Comp.,** Withwood and Methley Collieries. Normanton, West-Yorkshire[1]).

In diesen Kohlengruben waren 1868 785 Grubenarbeiter, 214 Jungen und 204 Arbeiter über der Erde beschäftigt. »Die wöchentliche Produktion bezifferte sich damals auf 7—8000 Tonnen. Die Handarbeit spielt die wichtigste Rolle in dem Betrieb, die Arbeitslöhne machen 70 Proz. der Produktionskosten aus, weitere 15 Proz. kommen auf die Materialien, wie Holz, Eisen, Oel und dergl., bei deren Verbrauch die Arbeiter bedeutend sparen können.«

1858 fand in Westyorkshire eine grosse Aussperrung der Grubenarbeiter statt, die mit der Niederlage der Grubenbesitzer endigte[2]). Auch die Firma Briggs war daran beteiligt und hatte durch besonders rücksichtsloses Vorgehen die Erbitterung ihrer Arbeiter in hohem Grade erregt. 1863 kam es in den Kohlengruben der Herrn Briggs zu einer erneuten Aussperrung, die trotz der rücksichtslosesten Härte der Ar-

1) Der klassische Bericht über diesen Fall findet sich bei *H. Frommer* S. 15—34, auf den bezüglich aller Einzelheiten verwiesen wird. Hier sollen nur die allermarkantesten Entwicklungsstufen in der Geschichte dieses seinerzeit weltberühmten Falles angedeutet werden.

2) Damals entstand der Gewerkverein der Grubenarbeiter von West-Yorkshire, der aber 1863 bereits wieder zerfallen war. Dagegen bestand der Grubenbesitzerverein schon seit 1830, allerdings ohne dass die Arbeiter von seiner Existenz Kenntnis hatten; »derselbe setzte die Kohlenpreise für das Publikum fest, bestimmte die Lohnsätze der Arbeiter, versandte gedruckte Listen mit den Namen der Arbeiter, die sich bei einem Grubenbesitzer missliebig gemacht hatten, und wachte endlich über der Bergwerksgesetzgebung, um die Aufnahme von den Arbeitgebern nachteiligen oder unbequemen Bestimmungen zu verhindern«.

beitgeber, die ihre Arbeiter auf mehrere Monate lang im strengen Winter aus den Wohnungen jagten, abermals mit dem Sieg der Arbeiter endete.

Das Resultat dieser Kämpfe war ein schlechtes Verhältnis zwischen Firma und Arbeitern und schlechte Bilanzen (das Kapital trug kaum mehr 5 Proz. Zinsen).

Da verwandelten die Herren Briggs ihr Geschäft 1865 in eine Aktiengesellschaft und offerierten ihren Arbeitern Kapital- und Gewinnbeteiligung. Zwei Drittel der Aktien behielten die Herren Briggs selbst, den Rest boten sie den Angestellten und dem Publikum an.

Das Gewinnbeteiligungschema sah voraus:

Vom Reingewinn sollten Abzüge für den Reservefonds gemacht und 10 Prozent Kapitaldividende bezahlt werden. Die Hälfte des Restes sollte als Bonus den Arbeitern zugute kommen.

Die Individualanteile bemassen sich proportional den während des Jahres verdienten Löhnen; die Arbeiter-Aktionäre sollten dabei (natürlich ausser ihrer Dividende) die Hälfte mehr als die übrigen zu beanspruchen haben.

Berechtigt zum Bonusempfange sollte sein, wer sich ein Lohnbüchlein um 1 Penny gekauft hatte [1]).

Das Misstrauen der Arbeiter gegen diese Vorschläge war anfangs sehr gross. Kaum mehr als 30 Proz. riskierten die 10 Pfennige für ein Lohnbüchlein und nur sehr wenige Aktien wurden von den Arbeitern gezeichnet. Auch nach vier Jahren befanden sich erst 178 Aktien im Gesamtwert von 1780 Pfund in den Händen von 144 Arbeitern. Dagegen waren schon im zweiten Jahre der Gewinnbeteiligung 80 Proz. der Arbeiter Partizipanten.

Als Bonus kamen zur Verteilung [2])

am 30. Juni	1866	1800 Pfund	am 30. Juni	1871	1745 Pfund
»	1867	2700 »	»	1872	5250 »
»	1868	3150 »	»	1873	14256 »
»	1869	3462 »	»	1874	6048 »
»	1870	1740 »			

In Prozenten des Geschäftskapitals ausgedrückt schwankten diese Beträge zwischen 2 und 10½ Proz.[2]); in Prozenten der Löhne betrug der Bonus

bei Arbeiteraktionären		bei den übrigen Arbeitern	
1866	10	1866	5
1867	12	1867	8
1872[3])	9	1872	6

Resultate:

Der Kapitalzins in den Withwooder Gruben hatte 1862—65 kaum 5 Proz. betragen; 1865 erfolgte die Einführung der Gewinnbeteiligung, 1865/66 stieg der Kapitalzins auf 12, 1866/67 auf 13, 1867/68 auf 13½ Proz., die Ziffern der Jahre 1868/69 bis 1871/72 waren 13½, 11⅔, 11⅔ und 15 Proz.

Nachdem was oben über die Bedeutung der Handarbeit gesagt wurde, ist es begreiflich, dass dieser rapide Aufschwung des Geschäfts zum grossen Teil durch die Arbeiter bewirkt und jedenfalls durch das wiederangebahnte gute Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitern erst ermöglicht wurde. »Die Kohlenarbeiter in den

1) In dasselbe sollte der mindestens alle 14 Tage auszuzahlende Lohn eingetragen werden.

2) *Schloss* Report S. 28.

3) Diese Zahl wird nur vermutet, weitere Zahlen sind nicht bekannt.

Gruben von Withwood und Methley können, wenn sie sich die Mühe nehmen, die Kohlen in grossen Stücken zu gewinnen und zu fördern, das Nettoausbringen um jährlich 1500 Pfund steigern. Und wenn sie etwas mehr Sorgfalt auf die Sortierung der Kohlen verwenden wollten, könnten weitere 1500 Pfund erzielt, der Reinertrag im ganzen also um 3000 Pfund vermehrt werden. Durch nachlässige Arbeit dagegen und durch Gleichgiltigkeit gegen die Geschäftsinteressen können die Arbeiter beinahe den ganzen Gewinn illusorisch machen«[1]).

Ueber die hierin nun erzielten Erfolge heisst es im speziellen:

»Sämtliche Lohnfragen wurden ohne Zeitverlust geordnet, während die Verhandlungen über die Arbeitsbedingungen früher ein Sechstel der streikfreien Zeit in Anspruch genommen haben. Durch Reinhaltung der Kohle, Vermeidung der Zerstückelung derselben, durch bessere Ausnützung des Bauholzes für Stützpfähle wurden nach der Berechnung des Chefs 3300 Pfund erspart. Die früher so arge Schienenverschwendnng hörte gänzlich auf. Auch zeigten die Angestellten eine weit grössere Geneigtheit, im Notfall Ueberstunden zu leisten.«

Die Herren Briggs waren daher mit ihren Arbeitern und dem Funktionieren des Systems ausserordentlich zufrieden. Sie selbst und Männer wie John Stuart Mill, Fawcett, Louis Blanc, Holyoake, Lloyd Jones, Ludlow und Thomas Hughes, Frederic Harrison und Macdonald, der Präsident der Nationalen Bergarbeiter-Union, trugen durch ihren Beifall den Ruf der Brigg'schen industrial partnership in die ganze Welt.

Da, zur höchsten Ueberraschung aller Fernstehenden, kam das Gewinnbeteiligungssystem im August 1875 zu Ende. »Das Betragen der Arbeiter hatte in den letzten Jahren einige Enttäuschungen hervorgerufen«[2]).

Diese Enttäuschung bezog sich auf folgendes:

Nachdem das System 7 Jahre in Kraft gewesen war, hielten die Herren Briggs die Zeit für gekommen, die Arbeiter über den, wie es sich nunmehr herausstellte, vorzüglichen und ersten Zweck des Systems nicht länger im Unklaren zu lassen und stellten sie formell und entschieden vor die Alternative: Gewinnbeteiligung oder Gewerkverein. Die Arbeiter, die sich erinnerten, dass es der Gewerkverein war, der sie 1858 und 1863 dem Versuch der mächtigen Grubenbesitzerunion, ihre Arbeitsbedingungen herabzudrücken, hatte erfolgreichen Widerstand leisten lassen, entschieden sich unbedenklich für ihren Gewerkverein. Das war im Jahre 1872[3]).

1) Aeusserung des Herrn Briggs.

2) Brief des Herrn Briggs an Prof. Böhmert.

3) Bei dieser Gelegenheit stiess die Firma zum erstenmale seit dem Bestehen der industrial partnership mit dem Gewerkverein zusammen; und diese Frage wurde also von den Unternehmern aufgeworfen. (Dies gegen *Gilman-Katscher* S. 257. Die weitere Darstellung an dieser Stelle: »nach langjähriger Gleichgiltigkeit gegen die Gewerkvereine näherte sich das Personal denselben wieder, um mit ihrer Hilfe die Lohnsätze in die Höhe zu treiben« ist unrichtig, da vor allem 1873 die Hilfe nicht in Anspruch genommen wurde, um den Lohn in die Höhe zu treiben, sondern um einer (indirekten) Reduktion Widerstand zu leisten (s. u.); die Lohnerhöhung um 30 Proz. innerhalb der Jahre 1865 bis 1873 war dagegen eine selbstverständliche Folge einer rapiden Steigerung der Kohlenpreise (s. über diese Steigerung *Schloss* Report S. 28) und es ist nicht bekannt geworden, dass dieselbe vom Gewerkverein urgiert oder von den Unternehmern bekämpft worden wäre)

Die Frage war damals — für ihre prinzipielle Wichtigkeit bezeichnend — bei einem rein theoretischen Anlass gestellt: es handelte sich um ein Teilnahmeverbot an der Jahresfeier der Entstehung des West-Yorkshirer Gewerkevereins [1]). Damals kam das System formell noch nicht zu Ende. Als aber die Brigg'schen Arbeiter im Jahre 1873 und 1874 zwei verschiedenen Versuchen, ihren Lohn zu reduzieren [2]), mit Hilfe ihrer Organisation erfolgreich widerstanden, wurde von den Aktionären im Februar 1875 in aller Form die Gewinnbeteiligung aufgegeben. Die Arbeiter zeigten über das Ende dieses Systems nicht die geringste Unzufriedenheit [3]).

1) Die Meinung *Gilman-Katscher*'s: »Allerdings machte das Personal den Anfang (nämlich mit den Streitigkeiten zwischen ihm und der Firma), indem es sich nach langjähriger Gleichgiltigkeit gegen die Gewerkvereine diesen von neuem näherte, um mit ihrer Hilfe die Lohnsätze in die Höhe zu treiben«, ist eine in allen Punkten völlig irrige.

2) Das einemal handelte es sich um die Wiedereinführung des »riddle«, d. h. des Aussiebens der grossen Kohlenstücke vom Kohlengrus; dieses riddle verursacht viel Mühe und ist von je eine missliebige Arbeitsmethode gewesen, die einige Jahre vor 1865, als auch der Kohlenstaub infolge der hohen Nachfrage verkäuflich war, verlassen worden war. (Um diesen Versuch, das riddle — gegen eine den Arbeitern zu geringe Entschädigung — wieder einzuführen, hatte es sich schon 1863 gehandelt); der zweite Versuch aus dem Jahre 1874, die Arbeitsbedingungen zu verschlechtern, ging von der Grubenbesitzerunion aus und bezog sich auf eine direkte Reduktion des Lohns. Darüber kam es zu einem vierwöchigen Streik und dieser Streik war der letzte Anlass zur Abschaffung der Gewinnbeteiligung. (Siehe *Schloss* Report S. 30.)

3) Eine Reihe weiterer Umstände erklären dieses Faktum zur Genüge. Die Herren Briggs handhabten die Gewinnbeteiligung mit etwas souveräner Freiheit: zwar wurden diejenigen Arbeiter, die am 18. August 1872 an der Feier des Gewerkvereinsjubiläums teilgenommen hatten, nicht wie angekündigt, mit Entziehung des Bonus des laufenden Jahrs, sondern nur mit Ausschluss von der nächstjährigen Bonusverteilung gemassregelt. Dagegen wurde ohne alle Ankündigung im Juni 1872 vom Reingewinn vor aller Bonusberechnung statt 10 Proz. Kapitalzinsen 15 Proz. abgezogen — weil die Löhne um etwa 30 Proz. gestiegen waren — andrerseits aber, als 1874 die Löhne reduziert werden sollten, wurde keine korrespondierende Ermässigung der Kapitalzinsen in Aussicht gestellt; 1873 wurden von den Gewinnen 30 000 Pfund weggenommen, in eine neue Mine gesteckt und dafür neue Aktien ausgegeben, also der Bonus der Arbeiter um weitere 15 000 Pfund gekürzt; ferner wurden »grosse Summen als Amortisation und Beiträge zum Reservefonds abgeschrieben, ganz und gar ausser Verhältnis zum Ueblichen.« (Die Bestimmung des Statuts lautete: a fair and usual reservation for redemption of capital and other legitimate allowances) *(Schloss* Report S. 31).

Dazu kam, dass die Arbeiter im Bonus vielfach »einen Teil ihres Lohnes erblickten, der alle 14 Tage zurückbehalten und »vielleicht« (aber nicht »gewiss«) am Ende des Jahres erstattet werde«.

»Viele Arbeiter hatten daher selbst den Wunsch ausgedrückt nach Abschaffung der Gewinnbeteiligung und sagten, sie zögen vor, auf demselben Fuss, wie die Arbeiter in anderen Gruben bezahlt zu werden und dieselben Löhne zu bekommen.« (Briggs; citiert bei *Schloss*.)

Dieser Verdacht, geringere Löhne als anderswo zu erhalten, scheint nicht ohne Anhaltspunkte gewesen zu sein: »Die Arbeiter selbst erklärten, sie seien (z. Z. des Systems) für gewisse Extraarbeiten nie bezahlt worden, für die sie nunmehr, seit Ab-

(1867—72) **W. Borchert jun.**, Berlin. (*Böhmert* S. 244, *Böhmert-Trombert* Seite 191).

Messingwerke. 130 Arbeiter (1870; 1868 waren es 67); sämtlich beteiligt.

Die Arbeitslöhne machen 3 Proz. der Selbstkosten des Fabrikats aus.

Die Arbeiter sind teils nur im Zeitlohn, teils nur im Stücklohn, teils in — im Laufe des Jahres — verschiedener Entlohnung beschäftigt.

Der Bonus betrug 50 Proz. des nach Abzug von 6 Proz. Kapitalzinsen verbleibenden Ueberschusses. Der Gesamtbonus wurde in zwei Teile zerlegt je nach dem Verhältnis der auf die Gehälter des Direktors (Fabrikherrn) und der Oberbeamten entfallenden Summe einerseits zu der Summe der Gehälter und Löhne der Unterbeamten und Arbeiter andrerseits.

Die für die letztere Kategorie bestimmte Summe wurde verteilt nach Massgabe der Art[1]) und der Höhe der Entlohnung und zwar jährlich und bar. Im Falle freiwilligen Verlassens der Fabrik ging der Anspruch auf den Jahresbonus verloren.

Es bestand neben der Gewinnbeteiligung noch die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung. Ueber die finanziellen Resultate der Gewinn- und Kapitalbeteiligung gibt, was die Unterbeamten und Arbeiter betrifft, folgende Tabelle Auskunft:

	1868	1869	1870	1871	1872
Unterbeamten- und Arbeiterstellen	3 | 66	4 | 71	5 | 70	5 | 72	6 | 133
Am Kapital beteiligte Unterbeamte und Arbeiter .	2 | 26	3 | 44	4 | 36	4 | 39	3 | 54
Betrag der Summe[2]) . . .	14 271	23 665	22 644	29 238	39 645
Pro Person im Durchschnitt	449,7	482,4	566,1	679,8	695,7
Auf dieses Kapital entfallende Zinsen und Dividenden .	1977,9	946,45	2988,99	4678,08	6606
in Prozenten des Kapitals .	13,86	13,10	13,20	16,00	16,67
Pro Person im Durchschnitt	72,78	62,70	74,70	108,78	116,70
Summa des Bonus für Unterbeamte und Arbeiter .	6319,5	6630	4140	13872	20835
pro Stelle im Durchschnitt .	91,5	88,2	55,2	180,0	150,0
Gehalt oder Lohn . . .	930,60	886,50	914,70	1118,10	939

Es wurden also 1868—1872 als Gewinnanteil an die Unterbeamten und Arbeiter 51 769,5 M. verteilt und zwar haben die Beträge in Prozenten der Gehälter und Löhne ausgemacht:

1868:	9,8	1871:	16,1
1869:	9,9	1872:	16,9
1870:	5,3		

Resultate:

Die Gewinnbeteiligung führte zur Vermeidung von Schwierigkeiten, Streiks u. dergl. und zu einem geringeren Wechsel des Personals.

Indes auch dieser Vorteil verschwand im Jahre 1872, als die Löhne rasch

---

schaffung des Bonus, eine Bezahlung bekommen«. (*Benj. Jones* am 18./XII. 1875 in den Cooperation-News, citiert in seinem Buch »Cooperative Production«.) So schreibt denn auch Briggs selbst: »Damals (d. h. 1873 z. Z. der ausserordentlich günstigen Konjunktur) begannen einige Grubenbesitzer der Umgegend . . . etwas über die regulären Löhne hinaus zu bieten, indem sie sagten: »das ist für Briggs' Bonus«.«

1) d. h. die im reinen Zeitlohn stehenden Arbeiter erhielten höhere Anteile als die gemischt entlohnten, diese höhere als die im reinen Stücklohn beschäftigten.

2) der in den Händen von Unterbeamten und Arbeitern befindlichen Kapitalanteile.

stiegen und selbst die sesshaften Arbeiter begannen, ihre Plätze häufig zu wechseln.

Einen »in Ziffern erkennbaren vermehrten Fleiss, Sorgfalt oder Eifer konnte Herr Borchert nicht konstatieren«.

»Ein grosser Teil namentlich der nur kürzere Zeit im Geschäft verbleibenden Arbeiter betrachtete die Bonusverteilung als etwas in so ferner Zukunft Liegendes und Unbestimmtes, dass sie ihm kein hinlänglicher Antrieb zur Entfaltung eines Maximums von Fleiss und Sorgfalt während eines ganzen Jahres war.«

Im übrigen bemerkt Herr W. Borchert, dass die Höhe des Bonus an Umstände geknüpft gewesen sei, auf die die Arbeiter keinen Einfluss gehabt hätten (Einkauf von Kupfer, Zink und Kohlen u. s. w.)

So liess er denn 1872 die Gewinnbeteiligung fallen und führte progressive und gruppenweise Prämiierung der geleisteten Arbeit mit monatlicher Abrechnung ein, über die er sich sehr befriedigt ausspricht. Die Kapitalbeteiligung blieb jedoch bestehen [1]).

(1867) **La manufacture de Poteries de Nyon** (Suisse.) (*Böhmert* S. 91, *Böhmert-Trombert* S. 338.)

Porzellanfabrik. Infolge von schlechter Leitung war das Unternehmen 1869, obwohl technisch vorzüglich eingerichtet, nahe daran, zu liquidieren, als ein neuer Leiter, Herr Risler, noch einen letzten Versuch machte, das Geschäft in die Höhe zu bringen; indem er überall an den Produktionskosten zu sparen suchte, bemühte er sich, auch die Arbeiter zu einer freiwilligen Reduktion ihres Lohnes um 5 Proz. zu bewegen, was ihm, da er dafür Beteiligung am eventuellen Gewinn in Aussicht stellte, auch gelang.

Die Firma beschäftigte 1877 40 Arbeiter, davon 20 im Zeitlohn, 12 im Stücklohn, deren je 4 je 2 Gehilfen hatten; einige erhielten Qualitätsprämien. Die Löhne machten ein Drittel des Gesamtwertes der Produktion aus und stellten den sechsten Teil des Anlagekapitals dar.

Die Bonusberechnung war folgende:

Für jeden Gewinn von 1000 Fr. über 4 Proz. Zinsen des Aktienkapitals hinaus sollten die Arbeiter 30 C. pro 100 Fr. Lohn erhalten.

Beteiligt waren alle ein Jahr lang Beschäftigten mit Ausnahme der jungen Leute und jener Arbeiter, die Qualitätsprämien bezogen.

Bis 1876 inkl. wurden 13 136 Fr. als Bonus verteilt; 1870 betrug er 10 Proz. des Reingewinns und 7 Proz. der Arbeitslöhne von 1870, 1873 10 Proz. der Arbeitslöhne von früher.

Resultate:

Die Gewinnbeteiligung erwies sich als ein sehr wichtiges Erziehungs- und Bildungsmittel — es wurde eine im Waadtlande seltene Disziplin erzielt.

Sie hat das gänzliche Aufhören der früher regelmässigen und bedeutenden Warendiebstähle bewirkt infolge gegenseitiger Selbstkontrolle der Arbeiter.

Fernhalten der Angestellten von Arbeitseinstellungen.

(Soweit die Berichte aus 1877.)

(1865) **A. Bord**, Paris (*Böhmert* S. 128, *Böhmert-Trombert* S. 368, *H. Frommer, Gilman-Katscher* S. 285.)

Pianofortefabrik. 200—350 Arbeiter, darunter viele gelernte.

Fast durchweg herrscht der Stücklohn.

Es wird für den Export fabriziert; täglich werden etwa 12 Piano hergestellt;

1) Am 1. Januar 1875 besassen die Arbeiter Anteile in der Höhe von 22 500 M.

das Lager an vorrätigen Instrumenten beziffert sich in der Regel auf 300—400.

Das Geschäftskapital betrug 1883 2 Millionen Fr.

Die Gewinnbeteiligung war eine zu verschiedenen Zeiten verschieden organisierte.

Ursprünglich zog der Unternehmer vom Gewinn 10 Proz. Kapitalzinsen ab und verteilte den Ueberschuss verhältnismässig auf die Summe der Zinsen und der Löhne zwischen sich und seinen Angestellten. Seit Mitte der 70er Jahre wurde der ganze Ueberschusss nach Abzug von 10 Proz. Kapitalzinsen verteilt.

Seit 1882 wurden endlich nur mehr 5 Proz. Kapitalzinsen abgezogen.

Die Individualanteile berechneten sich proportional den Löhnen.

Die Auszahlung erfolgte bar.

Berechtigt waren alle seit 6 Monaten vor Rechnungsabschluss Beschäftigten.

Die Bonusberechnung wurde durch die 6—7 Werkmeister kontrolliert.

Es betrug der Bonus in Prozenten der Löhne

1865	10	1872	20	1879	16
1866	17	1873	20	1880	18
1867	13	1874	22	1881	20
1868	20	1875	20	1882	5
1869	18	1876	17	1883	5
1870	15	1877	15	1866—82	17
1871	15	1878	12		

(bis 1883 wurden 1 289 415 Fr. verteilt.)

Die Reduktion im Bonus von 1882 an stammte von dem Druck, den die (deutsche) Konkurrenz auf die Gewinne ausübte.

Es wurde in beiden Jahren 1882 und 1883 ausserdem noch ein 10prozentiger Lohnzuschlag gegeben.

Resultate:

Fesselung der Arbeiter an's Geschäft. Abhalten von Ausständen.

Die Nachfolger des 1888 verstorbenen Herrn Bord gaben die Gewinnbeteiligung sofort, als in zu einseitigem Interesse der Arbeiter gelegen, auf.

(1889) **Western Tanning Company**, Bedminster, Bristol. (*Schloss* Report S. 78).

Gerberei. 40 Angestellte.

Die Löhne repräsentieren ungefähr 15 Proz. der gesamten Ausgaben.

Von der geleisteten Arbeit ist 80 Proz. Stückarbeit und 20 Proz. Zeitlohnarbeit[1]).

Berechtigt sind im Prinzip alle Angestellten.

Der Bonus stellt sich dar als 5 Proz. des Reingewinns; die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Höher klassifizierte Arbeit bekommt einen Extrabonus[1]).

Die Auszahlung erfolgt bar.

Die Berechnung wird von einem vereideten Revisor nachgeprüft.

Bedingung der Partizipation ist die Beschäftigung in dem Etablissement während des ganzen Finanzjahres.

1890—96 betrug der Bonus im Durchschnitt 5 Proz. der Löhne und hat nie um mehr als $1^1/_2$ Proz. darüber oder darunter geschwankt[1]).

Resultate:

In *Schloss*' Report lesen wir;

»Seit der Bonus verteilt wird, ist unzweifelhaft das Interesse, das der stabile und intelligente Arbeiter am Geschäft nimmt, gewachsen, dagegen ist es beim in-

1) Brief.

dolenten und stupiden Mann das Alte geblieben. Die erstere Klasse würde sich energisch jeder Einmischung von aussen widersetzen, die sie in Schwierigkeiten mit den Unternehmern bringen könnte; bezüglich der andern Klasse von Arbeitern kann man sich nicht sicher fühlen. Im grossen Ganzen glauben wir, dass die guten Beziehungen, wie sie von jeher zwischen Unternehmern und Arbeitern bestanden haben, gefestigt worden sind, aber das Gute, das wir erwiesen, hat seine wohlthätige Wirkung nicht bei den Leuten gethan, die wir zu erreichen hofften.«

Oktober 1896 schrieb mir die Gesellschaft:

»Wir finden nicht, dass wir mehr Arbeit seit Einführung bekommen und so sind wir auf direktem Weg nicht für die Auslagen des Bonus entschädigt worden; aber wir finden, dass einige Leute mehr Interesse an ihrer Arbeit nehmen und einige sagen uns ihre Ideen über Verbesserungen, so dass wir indirekt Vorteile erlangt haben.

»Auf diesem Wege könnten die Angestellten überhaupt die Gewinste verbessern; aber es ist schwer, die Leute dazu zu bringen, dass sie ihre Köpfe gebrauchen, sie sind so geneigt, Tag für Tag die alten Wege zu gehen, und alles Denken den Voarbeitern oder Meistern zu überlassen.

»Einmischungen von aussen fürchten wir nicht, da sehr wenige Leute unseres Wissens zu einem Gewerkverein gehören.«

(1872) **Braun und Bloem**, Düsseldorf. (*Böhmert* II, 130, *Frommer* S. 95, *Gilman-Katscher* S. 149.)

Fabrik für Zündhütchen, Jagd- und Metallpatronen. 260 Angestellte (1896)[1]). Zwei Drittel sind weibliche Arbeiter[1]).

»Die ganze Fabrikation wird mit ganz geringen Ausnahmen nach Stückarbeit betrieben. Es gibt auch einige Gruppenakkorde, aber keine Prämien«[1]).

Der Arbeitslohn erreicht ein Achtel bis Siebentel des Betriebskapitals.

»Die Handarbeit spielt in unsrer Fabrik gar keine Rolle; die gewöhnlichen Arbeiter können den finanziellen Erfolg der Fabrik nicht beeinflussen. Diese Arbeiter haben lediglich die Maschinen zu bedienen. Dass letztere stets richtig arbeiten, dies zu beaufsichtigen, ist wesentlich Sache der Meister«[1]).

Die Berechnung des Bonus geschieht auf Grundlage des Ertrags der jeden Monat zur Versendung gekommenen Zündhütchen und Patronen. Dabei ist die Proportion von Bonus zu Ertrag eine bei verschiedenen Artikeln verschiedene, — sie ist durch Anschlag in den Arbeitsräumen bekannt gemacht.

Die Individualanteile berechnen sich — ebenfalls allmonatlich — proportional den Löhnen.

Der Bonus wird zur Hälfte am Ende des nächstfolgenden Monats, zur Hälfte am 1. August ausbezahlt.

Berechtigt war bis 1893 jeder, der seit mindestens drei Monaten beschäftigt war. Seitdem sind nur mehr die männlichen Arbeiter partizipationsberechtigt[1]).

Wer am 1. August noch nicht ein volles Jahr in der Fabrik beschäftigt gewesen ist, erhält die rückständigen Hälften seiner Anteile erst am Ende des 13. Monats ausbezahlt.

Wer austritt, geht seiner Ansprüche auf noch nicht ausbezahlte Anteile verlustig. Wer ganze oder halbe Tage ohne genügende Entschuldigung wegbleibt, geht für den laufenden Monat seines Anteils verlustig. Kommt dies im Rechnungsjahr

1) Brief.

(1. August bis 31. Juli) dreimal vor, so kann er ausserdem zeitweise oder ganz von der Gewinnbeteiligung ausgeschlossen werden.

Bis 1878 schwankte der Bonus der Arbeiter und Meister (durcheinander gerechnet) zwischen 5 und 10 Proz. der Löhne.

Bis 1896 »betrug der Bonus des gewöhnlichen Arbeiters im Durchschnitt 2,5 bis 2,6 Proz., er schwankte in den Jahren 1894—96 zwischen 2,4 und 2,9 Proz. Der Bonus für die Meister betrug ca. 12 Proz. ihres Arbeitslohnes«[1]).

Resultate:

1878 berichtete *Böhmert*:

» . . . . Der Erfolg offenbart sich doch schon durch pünktlicheres Kommen zur Arbeit und durch die Aufmerksamkeit, welche die Arbeiter unter sich ihrer Leistungsfähigkeit zuwenden. Faule Gesellen dulden sie nicht. Ferner bemerken es die Arbeiter sehr bald, wenn die Fabrik schwierigere Zeiten durchzumachen hat, und fühlen, dass eine solche Krisis vor allem durch erhöhte Arbeitsleistung überwunden werden müsse. Man forscht den Ursachen des geringeren Absatzes des Fabrikats nach, diese Ursachen werden von den Leuten mehr als sonst besprochen und Jeder wird sich bewusst, dass sein Wohl und Wehe mit der Fabrik zusammenhängt.«

November 1896 schrieb mir Herr Bloem:

»Einen wesentlichen Einfluss der »Beteiligung« auf den Fleiss der weiblichen Arbeiter haben wir nicht feststellen können; ebensowenig eine Besserung der Selbstkontrolle und der Achtsamkeit der Arbeiterinnen.

»Wir glauben, dass der für die Arbeiterinnen aufgewandte Bonus nicht wieder hereinkommt.

»Bei den gewöhnlichen Arbeitern liegen die Verhältnisse ähnlich wie bei den Arbeiterinnen.

»Bei den Meistern und Vorarbeitern wird das grössere Interesse für den Gang des Geschäfts und die dadurch herbeigeführte grössere Arbeitsfreudigkeit und Sorgsamkeit den für dieselben aufgewandten Bonus wieder einbringen.«

(1892) **James Johnston,** Stirling. (*Schloss* Report S. 120.)

Holzhändler und Dampfsägenbesitzer. 11—20 Angestellte.

Sämtliche Angestellte stehen in Zeitlöhnen[1]).

Die Angestellten waren nie in irgend welcher Verbindung mit Gewerkvereinen[1]).

Seit 1881 wurden einige von den Angestellten, seit 1892 werden sämtliche Angestellte am Gewinn beteiligt.

Der Bonus beträgt $^1/_2$ Proz. des Reingewinns. Die Individualanteile berechnen sich teils nach der Höhe des Lohnes, teils nach der Länge der Beschäftigungszeit.

Die Auszahlung erfolgt bar.

1893 betrug der Bonus 5,5 Proz. der Löhne; bisher hat er zwischen $2^1/_2$ und 7 Proz. geschwankt[2]).

Resultate:

1896 schrieb mir der Unternehmer:

»Bezüglich der Quantität und Qualität der Arbeit kann ich nicht sagen, dass irgend ein merklicher Unterschied eingetreten wäre.

»Ich bin der Ansicht, dass ich durch das System keine Verluste erleide.

»Lohndifferenzen habe ich nie welche gehabt.«

(1891) **Waltham Brothers, Lim.,** Stockwell, London. (*Schloss* Report S. 112).

1) Brief. 2) Brief; 1892—1896 hat er im Durchschnitt 3 Proz. betragen.

Brauerei. 120 Angestellte.

Sämtliche Angestellte sind im Zeitlohn beschäftigt[1]). Kein Angestellter gehört einem Gewerkverein an[1]).

Beteiligt sind nur über 21 Jahre alte Arbeiter, die zugleich seit mindestens zwei Jahren in der ununterbrochenen Beschäftigung bei Waltham Brothers stehen.

Als Bonus erhält jeder Partizipant die Dividende seiner Lohnsumme, d. h. jenen Betrag, der einem seinem Jahreslohn (exkl. Provisionen bei Reisenden) entsprechenden Kapitalbetrage als Dividende zukäme.

Es kann jederzeit der Ausschluss Einzelner verfügt werden.

Die Auszahlung erfolgt zu $^2/_5$ bar. Die anderen $^3/_5$ fliessen in eine (von einem gemischten Komite verwalteten) Alterskassa[2])[3]).

Im Falle ein Partizipant kündigt oder gekündigt bekommt, geht das Guthaben nicht verloren, wird aber auch nicht zu einem früheren Termine fällig[4]).

Es betrug der Bonus[1]):

1892:	7	%	der Löhne
1893:	9	»	»
1894:	9	»	»
1895:	8	»	»

Resultate:

1894 antwortete die Gesellschaft in *Schloss'* Bericht auf die Frage, ob sich die Einführung der Gewinnbeteiligung zufriedenstellend bewährt hat: »Ja, obgleich die Zeit für bestimmte Resultate noch zu kurz ist. Unsrer Meinung nach hat die Einführung der Gewinnbeteiligung das gute Einvernehmen erhalten und gefördert, und innerhalb der ganzen Arbeiterschaft zu Mehreifer und grösserer Energie geführt.«

September 1896 schrieb mir die Gesellschaft: »Sowohl das Interesse am System als auch die von der Majorität der Leute entwickelte Energie sind beträchtlich geringer als z. Z. der Einführung.

»Die nicht partizipierenden Arbeiter arbeiten ebenso gut als die Partizipanten, vielleicht aber in Antizipation der Beteiligung.

---

1) Brief.

2) Das Guthaben kann herausgezogen werden: von männlichen Arbeitern nach 25jähriger Beschäftigung oder 65 Lebensjahren, von weiblichen nach 20jähriger Beschäftigung oder 55 Lebensjahren, ferner wenn sich eine Arbeiterin verheiratet und die Fabrik verlässt. (Bleibt sie im letzteren Fall in der Arbeit, so bedarf es zur Behebung des Guthabens der Erlaubnis der Gesellschaft.)

3) Das gemischte Komite besteht aus zwei Delegierten der Gesellschaft und drei Delegierten der Angestellten. Dasselbe nimmt bei allen über das »Schema« auftauchenden Fragen eine beratende Stellung ein. Die Guthaben der Partizipanten, »der deferierte Bonus«, kann auf den Namen dreier oder mehr Komitemitglieder in einer anerkannten Bank oder auch in Schuldscheinen und Vorzugsaktien der Gesellschaft, angelegt werden.

4) Wird einem Partizipanten gekündigt, weil er der Gesellschaft eine materielle Einbusse zugefügt hat, so kann das Guthaben zur Deckung dieses Schadens verwendet werden. Bei einem Todesfall hat die Gesellschaft absolute Freiheit, das Guthaben an eine beliebige Person und unter beliebigen Bedingungen auszubezahlen; falls ein Partizipant Bankerott macht, kann das Komite den deferierten Bonus zur Unterstützung des Schuldners oder seiner Angehörigen verwenden.

»Ob wir den Bonus durch bessere Leistungen wieder hereinbekommen haben, ist unmöglich zu beantworten, jedoch ist es sehr zweifelhaft.

»Gute Arbeitskräfte entwickeln unter dem Schema mehr Interesse und Energie als zuvor. Aber die Majorität ist leider nachlässig und denkt nur daran, am Jahresschluss seinen Bonus zu bekommen.«

b) Ergebnisse.

1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung.

Im Folgenden soll versucht werden, durch Vergleichung des vorgeführten Materials zu Anhaltspunkten zu gelangen, unter welchen Bedingungen die Gewinnbeteiligung einen günstigen Einfluss auf das Produktionsinteresse ausübt.

Zunächst fragen wir uns: Wann führt die Gewinnbeteiligung zu besserer Arbeitsleistung, also zu mehr oder besserer Arbeit oder grösserer Materialersparnis oder schonenderem Umgang mit Maschinen und Werkzeugen oder verbesserter Disziplin oder dazu, dass die Arbeiter sich bemühen, bessere Arbeitsmethoden, bessere Werkzeuge ausfindig zu machen und dergl.?

Ausser Betracht bleibt also im Folgenden vorerst die Wirkung der Gewinnbeteiligung auf Stabilität der Angestellten oder ihre Anziehungskraft auf bessere Arbeitskräfte. Eine etwaige Verbesserung der Arbeitsleistung, die daher erst das Resultalt solcher grösseren Stabilität etc. ist, fällt hienach ebenfalls nicht in den Rahmen der nachfolgenden Untersuchung. Diese Dinge werden erst im zweiten Teile dieses Abschnittes untersucht werden.

Indem wir uns im Folgenden bestreben, aus der Vergleichung des vorgeführten Materials zu gesicherten Ergebnissen zu gelangen, kann unser Weg meist nur der sein, die Häufigkeit des Zusammentreffens von Erfolg oder Misserfolg mit den oder jenen Verhältnissen zu konstatieren, so dass sich aus der Häufigkeit der Verbindung ein ursächlicher Zusammenhang erschliessen lässt [1]).

Ein solcher ursächlicher Zusammenhang scheint vor allem gegeben zu sein zwischen der Abwesenheit von Erfolgen und

1) Dabei haben wir uns selbstverständlich zu hüten, einen und denselben Fall mehreremale nach verschiedener Richtung hin zu verwerten. Wenn sich etwa in einem bestimmten Fall die Abwesenheit jeden Erfolgs zugleich mit einem minimalen Bonus und zugleich mit einer ungünstigen Organisation des Systems verbindet, werden wir diesen Fall nicht das einemal als Beweis dafür verwerten können, dass das Eintreten eines Erfolgs zur Voraussetzung hohe Gewinnanteile hat, und das anderemal zum Beweis dafür, dass es zur Voraussetzung eine besonders geartete Organisation des Systems hat. In diesem Fall bleibt die Frage vielmehr offen, ob das eine oder andere Mo-

jener Organisation der Gewinnbeteiligung, bei der für die Bemessung der Individual-Anteile das Dienstalter ganz oder mit ausschlaggebend ist. Wir haben vier Fälle mit solcher Organisation kennen gelernt: Arrowsmith (S. 165) Fabrik chemischer Produkte (S. 163), Dognin (S. 148), Johnston (S. 192). In drei davon ist aller Erfolg ausgeblieben; in einem [1]) ist das Eintreten von Erfolgen als zweifelhaft zu bezeichnen. Bei einem dieser Fälle, Dognin, ist das negative Resultat allerdings schon durch den Umstand erklärt, dass die Angestellten in einem sehr wirksam ausgebildeten System progressiver Prämien entlohnt sind; in den übrigen drei Fällen stehen die Angestellten im Zeitlohn [2]), auch ist der Bonus nicht klein. Hier ist das Ausbleiben der Erfolge wohl als Resultat dieser Organisation anzusprechen. Dass eine Organisation, in der die Höhe des Bonus durch die Zahl der Dienstjahre in massgebender Weise beeinflusst wird, die Wirksamkeit des Systems auf den Arbeitseifer ungünstig beeinflusst, ist wohl zu begreifen; wird doch dadurch der Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung d. h. Gewinnanteil ein sehr indirekter. Wo der Bonus abgestuft ist nach der Höhe des Lohnes, bedeutet das meist: nach der Grösse der Verantwortlichkeit, dem Mass des Einflusses, der dem Arbeiter auf den Gewinn zusteht. Hier dagegen wird der Bonus desto grösser, je länger der Angestellte im Geschäft gearbeitet hat, was durchaus nicht immer bedeutet: je eifriger er ist und je wirksamer er die Gewinne beeinflusst.

Wir konstatieren also:

In Fällen, in denen das Dienstalter der Partizipanten die Höhe der Individualanteile ganz oder zum Teil bestimmt, versagt jede Wirkung der Gewinnbeteiligung auf den Arbeitseifer.

Die eben genannten vier Fälle scheiden damit aus der weiteren Betrachtung aus.

Unter den übrigen 36 Fällen sind drei Fälle, in denen die Gewinnbeteiligung einen besonders grossen Einfluss auf die Ar-

ment das Misslingen verschuldet hat, oder ob beide zugleich, und für sich allein stehend hat ein solcher Fall zunächst nur eine sehr beschränkte Verwertbarkeit.

1) Bei Arrowsmith nämlich ist die Antwort auf die spezialisierte Frage nach den ökonomischen Resultaten der Gewinnbeteiligung die »Konstatierung, dass Herr Arrowsmith glaube, die Angestellten nähmen mehr Interesse am Geschäft«, ohne dass gesagt würde, worauf sich dieser Glaube gründet, und worin das grössere Interesse zum Ausdruck gelangt.

2) in der Fabrik chemischer Produkte wenigstens teilweise.

beitsleistung ausgeübt hat: im Stickereigeschäft Nayrolles, in den Kohlengruben von Briggs und in der Gasanlagenfabrik von Boureiff.

In allen drei Fällen liegt die Ursache des grossen Erfolgs klar zu tage:

In ihnen allen spielt die Arbeit eine ganz besonders grosse Rolle unter den das Betriebsergebnis beeinflussenden Faktoren.

Im Stickereigeschäft von Nayrolles (S. 145) war der Absatz der Artikel bedingt durch die Mannigfaltigkeit der Muster und den Geschmack der Ausführung. Es handelt sich hier um Modeartikel. Die Neuheit und Eleganz der hier bestickten Kissen, Portieren etc. hatte seinerzeit dem Geschäft den Aufschwung gegeben; die routinemässige Ausführung, das Beharren in den alten Gleisen hatte ihm die Gunst des Publikums wieder entwandt. Indem es Herrn Nayrolles gelang, durch die Zuwendung eines Viertels des Gewinns seine Stickerinnen zum Einsetzen ihrer besten Kraft zu bewegen, hatte er einen mächtigen Hebel für die Entwicklung seines Geschäfts in Bewegung gesetzt; davon, dass er denkende Arbeiterinnen beschäftigte, Arbeiterinnen, die ihre Erfindungskraft und ihren Geschmack in den Dienst des Geschäftsinteresses stellten, hing der Absatz seiner Artikel zu einem nicht geringen Teil ab.

Im Falle Briggs (S. 184) ist die Bedeutung der Arbeit schon allein durch die Ziffer der Arbeitslöhne gekennzeichnet, die 70 Proz. der gesamten Geschäftsunkosten betragen. Weitere 15 Proz. kommen, wie erwähnt, auf Materialien, an denen die Arbeiter wesentlich sparen können. So gelang es denn in den Jahren der Gewinnbeteiligung durch Reinhaltung der Kohlen, Ausbringung grosser Stücke und Ersparnis an Bauholz für Stützpfähle u. s. w. jährlich 3300 Pfund zu ersparen.

Geradezu massgebend endlich ist die Bedeutung der Handarbeit im Falle Boureiff (S. 143). Der Gewinn ist durchaus abhängig von der Schnelligkeit und Güte der Arbeit, d. h. vom Grad der Vorzüglichkeit, auf den die Arbeiter ihre Leistungen zu steigern ein Interesse haben.

Die durch die Gewinnbeteiligung den Partizipanten in diesen drei Fällen zugekommenen Beträge erreichten bei Nayrolles und Boureiff eine besondere Höhe (30 Proz. der Löhne ist bei Nayrolles, wie es scheint, die Regel, bei Boureiff wird wenigstens ein so hoher Maximalbetrag erwähnt). Bedeutend kleiner, aber immer-

hin gleich 5—10 Proz. der Löhne, war der Bonus der Briggs'schen Arbeiter.

Ein Fall, in dem die Arbeit eine ähnlich bedeutende Rolle wie in diesen drei Fällen gespielt, die Gewinnbeteiligung aber keine so günstigen Ergebnisse wie hier gezeitigt hätte, ist uns nicht vorgekommen.

Unter denjenigen Fällen, bei denen gar keine Beeinflussung der Arbeitsleistungen durch die Gewinnbeteiligung stattgefunden hat, greifen wir zunächst eine Gruppe von 6 Fällen heraus, nämlich die Zündhütchen- und Patronenfabrik Braun & Bloem, die Wagenfabrik Holmes, die Messingwerke Borchert, die Klavierfabrik Bord, die Spinnerei Thomasson und das Buchdruckerei- und Verlagsgeschäft Godchaux. Diesen Fällen ist allen eine Eigentümlichkeit gemeinsam, d. i. die untergeordnete Bedeutung der Arbeit für die finanziellen Ergebnisse des Betriebs. Das soll nicht heissen, das die Qualität und Quantität der Arbeitsleistung für das Produktionsergebnis von geringem Belang wäre, sondern in diesen Fällen spielen neben der Arbeit andere Momente, eine glückliche Unternehmerpolitik, Konjunkturen in dem Masse herein, das die besten Anstrengungen der Arbeiter, durch das Zusammenspiel ihnen fremder Faktoren um die Früchte gebracht werden können, und dass andererseits selbst bei normalen Leistungen der Arbeiter durch die Gunst derselben Faktoren glänzende finanzielle Ergebnisse erzielt werden können.

Die Herren Braun & Bloem (S. 191) berichten, »dass in ihrer Fabrik die Handarbeit gar keine Rolle spielt; die gewöhnlichen Arbeiter können die finanziellen Erfolge der Fabrik nicht beeinflussen; diese Arbeiter haben lediglich die Maschinen zu bedienen. Dass letztere stets richtig arbeiten, dies zu beeinflussen, ist wesentlich Sache der Meister«. Bezüglich dieser Arbeiter ist denn auch nach einem wie es scheint günstigeren Anfang bald und dauernd aller Erfolg ausgeblieben; der für sie aufgewandte Bonus kommt nicht wieder herein.

Herr Holmes (S. 153) schreibt: »Wenn wir in einem Sommer drei Wagen mehr als sonst verkaufen, haben wir einen guten Profit; verkaufen wir weniger als sonst, so ist unser Lager vermehrt, aber der Bonus fällt aus, obgleich die Leute genau so gut das Jahr über gearbeitet haben als wie in anderen Jahren.«

Auch hier sind alle Resultate ausgeblieben.

Im Falle Borchert (S. 188) betrugen die Arbeitslöhne 3 Proz.

der Selbstkosten des Fabrikates.

Bei Godchaux (S. 170) machen die Löhne 7½ Proz. vom Wert der Produkte aus. Ein grosser Teil der Arbeit geschieht mit Maschinen. Besonders starken oder häufigen Konjunkturschwankungen unterliegt dagegen dieses Unternehmen nicht. Hier ist wohl die Bedeutung der Arbeit für den Geschäftsgewinn unter den jetzt besprochenen 6 Fällen noch die relativ grösste.

Die Firma Bord (S. 189) war grossen Schwankungen der Konjunktur ausgesetzt, wie sich aus den oben mitgeteilten Bonusziffern ergiebt[1]).

Das gleiche ist bei der Baumwollspinnerei John Thomasson (S. 148) der Fall.

Diese zurücktretende Bedeutung der Arbeit für den finanziellen Erfolg des Unternehmens ist ausserdem von den obigen 44 Fällen nur noch bei der Brush Electrical Engineering Company (S. 137) zu konstatieren gewesen. Die Bonusbeträge schwankten dort innerhalb 4 Jahren zwischen 0 und 12 Proz. der Löhne. Hier ist ein etwaiger Einfluss des Systems auf die Arbeitsleistung als zweifelhaft bezeichnet.

Dass das negative Resultat in diesen sechs Fällen bezw. das zweifelhafte im siebenten wirklich im Zusammenhang mit der zurücktretenden Bedeutung der Arbeit steht, ergiebt sich mit einiger Sicherheit, wenn wir die übrigen Bedingungen ins Auge fassen, unter denen die Gewinnbeteiligung hier eine Wirksamkeit zu entfalten gehabt hätte.

Zwar bei Thomasson und Holmes war der Bonus von allem Anfang an so niedrig, dass dies allein das Ausbleiben jeglichen Resultats erklärt. Sehr minimal sind auch die Beträge bei Braun & Bloem, wo überdies alles im Stück gearbeitet wird, demnach für eine quantitative Verbesserung der Arbeitsleistungen schon aus diesem Grunde kein Spielraum mehr war.

Dass indess bei Bord, Borchert und Godchaux kein Resultat und bei der Brush Electrical Engineering Comp. nur der Zweifel, ob ein solches eintrat, zu verzeichnen ist, kann nur auf jene geringe Bedeutung der Arbeit zurückgeführt werden. Denn bei Bord und Godchaux waren die Bonusbeträge sehr hohe (1865—1881 10—22 Proz. und 1872—1882 21 Proz. der Löhne) bei Borchert und der Brush Electrical Engineering Comp. ebenfalls (16,1 und

1) Dabei ist besonders zu beachten, dass Mitte der 70er Jahre und 1882 der Bonus einen wesentlich höheren Anteil am Gewinn darstellte, als je zuvor (s. o. S. 190).

16,9 bezw. 12 und 10½ Proz. in den zwei günstigsten Jahren), überdies wurde bei der letzteren 90 Proz. der Arbeit im Zeitlohn verrichtet. Die Bemessung der Individualanteile erfolgte in diesen vier Fällen [1]) entsprechend der Wichtigkeit der Arbeit der einzelnen Partizipanten d. h. proportional den Löhnen.

Die Auszahlung erfolgte bei der Brush Electrical Engineering Company und Godchaux wenigstens zur Hälfte, bei Bord und Borchert ganz bar.

Wir konstatieren also, dass in sämtlichen 7 Fällen, in denen die Bedeutung der Arbeit für das finanzielle Ergebnis des Unternehmens von geringer Bedeutung ist, ein positiver Erfolg der Gewinnbeteiligung in der Richtung verbesserter Arbeitsleistungen nicht zu verzeichnen ist, dass in drei von diesen Fällen indess die Verhältnisse derart gelagert sind, dass dieser Misserfolg auch aus anderen Gründen resultieren kann, bei vieren ist dies letztere nicht wahrscheinlich.

Die soeben betrachteten 10 Fälle bestätigen also den ja auch a priori sehr verständlichen Zusammenhang zwischen Einfluss der Arbeit auf den Ausfall des finanziellen Betriebsergebnisses und Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistungen.

Wieweit wir in der Annahme eines solchen Zusammenhanges gehen dürfen, wird sich aus der Vergleichung der weiteren Fälle ergeben.

Da sind zunächst sechs Fälle, bei denen wir einen entschiedenen Erfolg verzeichnen dürfen, bei denen allen es mehr oder minder sicher scheint, dass die an die Arbeiter gezahlten Gewinnanteile oder auch noch mehr, durch deren verbesserte Leistungen wieder hereingekommen sind: die South Metropolitan Gas Company, die Druckerei Robert Martin, die Wagenfabrik Brewster, die Kupferstecherei und lithographische Druckerei Garaudé (vorm. Gasté), das Schneidergeschäft Rogers und endlich die Porzellanfabrik von Nyon.

In der South Metropolitan Gas Company (S. 155) mit ihren 3—4000 Angestellten sind es namentlich die stokers, d. h. die in der Gasfabrikation beschäftigten Arbeiter, die durch verbesserte Leistungen und Material- (Kohlen-) Ersparnis die ausbezahlten Gewinnanteile wieder wett machen.

1) Bei Godchaux war dies wenigstens für den bar ausbezahlten Teil der Fall; bei Borchert kam neben der Höhe noch die Art der Entlohnung (Stücklohn oder Zeitlohn) in Betracht.

Bei den Ziffern, die seinerzeit für die Bedeutung der Kohlenrechnung und der Produktionskosten des Gases im Rechnungsabschluss der Gesellschaft angegeben wurden, finden wir es daher erklärlich, wenn die Gesellschaft mitteilt, den ganzen Gewinnanteil von 5 Jahren, 40000 Pfund, in Form von billigerer Arbeit wieder zurückbekommen zu haben.

Auch in der Druckerei Robert Martin (S. 168) gestaltetete sich die Gewinnbeteiligung zu einem Erfolg. In diesem kleinen Unternehmen, in dem die Löhne der 8 Angestellten 40 Proz. der gesamten Ausgaben repräsentieren, können die Angestellten durch Materialersparnis, bessere Arbeit, achtsame Behandlung der Maschinen etc. die Gewinnste sehr beeinflussen. In der That hat Herr Martin denn auch bessere Leistungen und Materialersparnisse — wenn auch trotz Zeitlohns nicht mehr Arbeit — als Erfolg der Gewinnbeteiligung zu verzeichnen gehabt.

Bessere Arbeit, geringere Materialverschwendung hatten auch Rogers (S. 152) und Brewster (S. 154) zu verzeichnen.

Bei Garaudé (S. 175) machen die Löhne vierzig Proz. des Werts der Produkte aus. Der Erfolg war auch hier ein sehr guter. Bessere, schnellere Arbeit, geringere Materialverschwendung und Ausstossung der weniger guten Elemente durch das natürliche Drängen der Arbeiter selbst wird berichtet. Herr Gasté bekam so ein Elitepersonal, mit dem er schwierigere Arbeiten ausführen kann, an die man sich früher nicht hatte wagen dürfen.

In ganz anderer Richtung lag der Erfolg im sechsten Fall, in der Porzellanfabrik von Nyon (S. 189). Dieses Unternehmen war durch schlechte Leitung an den Rand der Liquidation gebracht worden und unter dem Personal war Disziplinlosigkeit eingetreten. Der Aufschwung des Geschäftes stammte nicht von der Gewinnbeteiligung allein, sondern vor allem von der neuen vorzüglichen Leitung. In der Hand dieser neuen Leitung aber war die Gewinnbeteiligung ein vorzügliches Mittel die Disziplin der Arbeiterschaft wieder herzustellen. Der Bonus war hier wie es scheint ziemlich beträchtlich, 7—10 Proz. der Löhne, die Bemessung der Individualanteile erfolgte proportional den Löhnen, die Auszahlung in barem.

Eine Verbesserung der Arbeitsleistung nach Qualität oder Quantität wird hier nicht berichtet, indessen ist zu beachten, dass wo angängig, die Arbeiter im Stücklohn standen und auch Qualitätsprämien erhielten [1]).

Wir konstatieren also, dass in fünf Fällen, in denen nach der Natur des Unternehmens der Arbeit ein Einflusss auf die Gestaltung der finanziellen Betriebsergebnisse zukommt, die Gewinnbeteiligung zu verbesserter Arbeitsleistung und geringerer Materialverschwendung in der Art geführt hat, dass durch die gezahlten Gewinnanteile der Profit des Unternehmens nicht verkürzt oder sogar etwas vermehrt worden ist. Die Lohnmethode war in drei Fällen Zeitlohn, in zweien ist sie nicht bekannt. In einem der fünf Fälle wurde der Bonus nicht bar ausbezahlt; hier war er besonders hoch (5,7—17,3 Proz. der Löhne). In einem der Fälle war der Bonus von mittlerer Höhe (3—7 Proz. der Löhne), in den übrigen drei Fällen klein (2½—5 Proz., 3½ Proz., 3—5 Proz., 3½ Proz.). Die Auszahlung in diesen vier Fällen erfolgte bar[2]); die Individualanteile bemassen sich überall proportional den Löhnen.

Indem wir dieses Ergebnis bei den fünf erwähnten Fällen feststellen, hüten wir uns wohl, es zu verallgemeinern. Durchaus nicht immer hat die Gewinnbeteiligung unter gleich günstigen Verhältnissen zu gleich günstigen Ergebnissen geführt.

Da ist zunächst der Fall der Crystal Palace District Gas Company (S. 161); die Erfahrungen dieser Firma erstrecken sich nur auf zweieinhalb Jahre[3]), sind indes zu einer Vergleichung mit den Ergebnissen der South Metropolitan Gas Company ganz besonders geeignet, da die Bedingungen für die Wirksamkeit des Systems ganz analoge sind. Der einzige Unterschied, der in den Berichten hervorgetreten ist, bedeutet eine ziffernmässig sich noch prägnanter ausdrückende Bedeutung der Arbeit für das finanzielle Betriebsergebnis der Crystal Palace District Gas Comp. als es bei der grossen Schwestergesellschaft der Fall ist[4]).

Im übrigen liegt uns in den Zeugenaussagen der Herren Livesey und Carpenter vor der Royal Commission on Labour aus dem Mai 1892 ebenfalls ein Bericht über die Wirksamkeit des South Metropolitan Gas Comp. Schemas in den ersten

1) Der Fall Deberny (S. 171) muss hier ausgeschieden werden, weil die Verbesserung der Leistungen offenbar zum grössten Teil, wenn nicht ganz, eine Folge der Anziehungskraft ist, die das System fortgesetzt auf die besten Arbeitskräfte ausübt.

2) Bezüglich der South Metropolitan Gas Co. s. indes das Genauere S. 160.

3) Februar 1894 bis Oktober 1896.

4) Siehe die oben S. 161 und S. 156 mitgeteilten Ziffern über die Löhne für stoking.

zwei und ein halb Jahren [1]) vor, so dass wir in der Lage sind, nur völlig Vergleichbares zu vergleichen.

Herr Livesey behauptete schon vor der Royal Commission, dass die Arbeit seit Einführung der Gewinnbeteiligung besser als je verrichtet werde. So pflegten die Retortenmänner früher ihre Arbeit sich dadurch zu verringern, dass sie die Retorten nicht genügend mit Kohlen füllten [2]). Jetzt thun sie darin unaufgefordert ihr Bestes [2]).

Die Kohlenträger, die die Retorten einzufüllen haben, waren gewohnt, beim Gebrauch ihrer Eimer und sonstigen Werkzeuge unachtsam umzugehen, und auch Kohlen zu verschütten; kommt jetzt noch etwas derartiges vor, so erfolgt seitens der Kollegen sofort Remedur: »Das darf nicht sein; das schadet unserm Gewinnbeteiligungsschema [3]).«

Herr Carpenter, seit 18 Jahren Ingenieur der Gesellschaft auf den Vauxhall-Werken, bestätigte, dass die Leute ein intelligentes Interesse an ihrer Arbeit nehmen [4]) dass er mehrmals von Arbeitern auf Mittel und Wege aufmerksam gemacht worden sei, auf denen die Arbeit billiger als bisher gemacht werden könne [5]) und dass die Arbeit seit Einführung der Gewinnbeteiligung fröhlicheren Geistes und mit besserem Willen als zuvor verrichtet wird [6]). Früher hatte es z. B. immer Anstände gegeben und Strafen, weil die Arbeiter die Kohle, wenn sie in die Retorte eingefüllt war, nicht so verteilten, dass auch der heisseste Teil der Retorte gefüllt war; die Kohle blieb immer an der der Atmosphäre zugekehrten Front überhäuft liegen, was eine Verschwendung bedeutete. Nachdem die Gewinnbeteiligung eingeführt war, hat man das bloss einmal zu sagen gebraucht und seitdem geschieht es ohne weitere Erinnerungen [7]).

So konnte Herr Livesey schon im Mai 1892 der Royal Commission on Labour eine Berechnung produzieren, wonach die Arbeitslöhne für Gasbereitung pro Tonne Kohlen in einer anderen grossen Londoner Gasgesellschaft, der Commercial Gas Company um 5 d. höher kommen als in der South Metropolitan Gas Co. bei nominell gleichen Lohnsätzen [8]).

Und in der Crystal Palace District Gas Comp. bei

1) Sept. 1889 bis Mai 1892. 2) Evid. Vol. III (Group C) 26 943.
3) ib. 26 961, wie ein Mitglied des Gewinnbeteiligungskomites erzählt hat.
4) ib. 26 965. 5) ib. 26 966, z. B. von Zimmerleuten, wie am Bauholz gespart werden könne. 6) ib. 26 972. 7) ib. 26 969. 8) ib. 26 952 — 4.

völlig gleich und teilweise noch günstiger gestalteten Verhältnissen ist das Resultat?

Weder Verbesserungen in der Qualität noch in der Quantität sind eingetreten.

»Ich bedaure«, schreibt der Ingenieur, Herr Candon, »dass die Gewinnbeteiligung nicht so weit geht, den Leuten mehr Interesse an ihrer Arbeit zu nehmen.«

Der Bonus hatte in der South Metropolitan Gas Company im ersten und zweiten Jahr 5 und 5 Prozent der Löhne, in der Crystal Palace District Gas Comp. 4 und 5 Prozent betragen [1]).

Ein völlig negatives Resultat ist auch zu verzeichnen in der kleinen Druckerei Newman and Son (S. 169).

Die sämtlichen (20) Angestellten dieses Geschäfts stehen in Zeitlöhnen; die Einzelanteile des Bonus bemessen sich proportional den Löhnen, die Auszahlung des Bonus erfolgt bar. Man sieht, in allen diesen Einzelheiten entspricht der Fall genau dem oben betrachteten Fall Robert Martin. Während aber hier der Unternehmer über die ersten drei Jahre (ebenso wie über die darauf folgende Zeit) nur Günstiges zu berichten wusste, ist bei Newman aller Erfolg ausgeblieben; und doch betrug der Bonus bei Robert Martin im Durchschnitt der ersten drei Jahre 2,8 Proz. der Löhne, bei Newman 3,3 Proz.

Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhange endlich das Ergebnis der Gewinnbeteiligung in der Halle'schen Maschinenfabrik (S. 142).

Die (600—700) Angestellten dieses Unternehmens wären nach dem Zeugnis des Direktors der Fabrik in der Lage, die Gewinne wesentlich, ja, wie es heisst, »ausserordentlich« zu beeinflussen. Zwar sind sie, mit Ausnahme der Hilfsarbeiter, ohnehin schon im Stück entlohnt, dennoch aber könnten sie durch Fleiss, ausgezeichnete und akkurate Arbeit, durch sparsamen Umgang mit dem Material, gegenseitige Kontrolle den Gewinn des Unternehmens ausserordentlich vermehren.

Bedeutenden Konjunkturschwankungen ist das Unternehmen nicht unterworfen, wie die seinerzeit mitgeteilten Ziffern über die Gewinnanteile ergeben. Der Bonus ist ziemlich hoch (7 1/2 bis

1) In der Crystal Palace District Gas Co. wird die Hälfte des Bonus festgelegt; hierin kann die Ursache des Misserfolgs nicht liegen, denn dies geschieht seit 1894 auch bei der grossen Mehrheit der Leute von der South Metropolitan Gas Co. und doch dauern hier die günstigen Erfolge fort.

10 Proz. der Löhne) und wird bar ausbezahlt. Dennoch ist durch die Gewinnbeteiligung selbst eine Verbesserung der Arbeitsleistungen nach Quantität oder Qualität, oder eine grössere Materialersparnis oder ein schonenderer Umgang mit Maschinen nicht erreicht worden. Soweit in diesen Dingen eine Besserung zu konstatieren war, ist sie nach ausdrücklichem Bemerken des Direktors erst eine Folge der durch die Gewinnbeteiligung erzielten grösseren Stabilität gewesen.

Allerdings ist nun gerade hier die Organisation der Gewinnbeteiligung nicht die unter dem Gesichtspunkte des Produktionsinteresses günstigste. Die Einzelanteile bemessen sich nämlich nicht nach der Höhe des vom einzelnen Partizipanten bezogenen Lohns, was in der Regel bedeuten wird: nach der Bedeutung seiner Arbeit für das Produktions-Interesse, sondern praktisch bekommen drei Viertel der Partizipanten gleiche Anteile [1]).

Allein dieser Umstand vermag das Ausbleiben aller Erfolge in diesem sonst so günstig gelagerten Fall wohl nur teilweise zu erklären.

Das Ergebnis der bisher geführten Vergleichung ist demnach: Unter neun Fällen, in denen erwiesenermassen den Arbeitern eine wesentliche Beeinflussung der Profite durch besonders gute Leistungen oder verbesserte Disziplin möglich war, hat die Gewinnbeteiligung in sechs Fällen die Arbeiter zu energischer Ausnützung dieser Möglichkeit geführt, in drei Fällen sie aber gänzlich unbeeinflusst gelassen.

Wir haben bis jetzt nur solche Falle betrachtet, in denen die Gewinnbeteiligung entweder auch nicht den geringsten Erfolg betr. verbesserte Leistungen hatte, oder in denen dieser Erfolg ein entschiedener war; in einer grossen Anzahl von Fällen aber hat die Gewinnbeteiligung auf verbesserte Leistungen zwar einige Wirkung geübt, jedoch eine mehr oder minder bescheidene, so dass auf diesem Wege wenigstens die den Arbeitern zugewendeten Gewinnanteile für den Unternehmer nicht wieder hereingekommen sind.

So wurden nur »Einige« vom System beeinflusst bei J. Mackay and Co. (S. 175); dieser geringe Erfolg ist durch die Kleinheit

1) Theoretisch ist allerdings der Bonus nach dem Dienstalter abgestuft, indes nur für die noch nicht drei Jahre Beschäftigten; die übrigen bekommen gleiche Anteile. Im Jahre 1893 hatten drei Viertel des Personals eine Beschäftigungszeit von drei Jahren oder darüber hinter sich.

des Bonus (ungefähr 2 Proz. der Löhne) völlig erklärlich und bleibt daher für die weitere Betrachtung vorläufig ausgeschieden.

Ein partieller Erfolg in dem eben besprochenen Sinn ist auch der Fall Thomas Bushill and Sons (S. 177). Es ist seinerzeit ausführlich geschildert worden, welchen Einfluss hier das System auf die Arbeitsleistungen hatte. Herr Bushill konnte eine Reihe von günstigen Beobachtungen konstatieren und bezeugen, dass das ganze Personal seitdem in verschiedener Weise sein grösseres Interesse am Geschäft bethätigte. Kurzum, man gewinnt einen sehr befriedigenden Eindruck von der Wirksamkeit des Systems und doch hat Herr Bushill die seinen Angestellten zugewendeten Beträge nur teilweise durch bessere und billigere Arbeit hereinbekommen und also finanziell an der Gewinnbeteiligung verloren.

Wie hoch hier die Bonusbeträge waren, ist nicht genau bekannt; man weiss nur, dass sie höher als 6 Proz. der Löhne waren. Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen, die Auszahlung erfolgt nur zu einem Drittel bar; zwei Drittel werden in einer Alterskasse verzinslich angelegt.

Bedeutenden Schwankungen der Konjunktur ist dieses Geschäft nicht ausgesetzt.

Nicht allzugross scheint der Erfolg in einem anderen Buchbindergeschäft, bei Petty and Sons zu sein. (S. 176). Wenigstens wird das »vermehrte Bestreben, verdorbene Arbeit und Zeit- und Materialverschwendung zu vermeiden« erst in dritter Linie erwähnt. In erster Linie befriedigte es die Unternehmer, dass die Gewinnbeteiligung die Beziehungen verbesserte und den Arbeiter davon überzeugte, dass seine wahren Interessen ihn enger mit seinem Arbeitgeber als mit »aussenstehenden Agitatoren« verbinden. Auch haben die Herren Petty and Sons die Gewinnbeteiligung gegen Kapitalbeteiligung aufgegeben, die »noch viel besser« sei. Der Bonus war hier annähernd 5 Proz.; die Individualanteile bemassen sich proportional den Löhnen, die Auszahlung erfolgte bar.

Bei Petty and Sons waren sämtliche Angestellte im Zeitlohne beschäftigt, bei Bushill and Sons war es nicht ganz die Hälfte.

Sowohl Bushill and Sons als Petty and Sons erwähnen, dass die Gewinnbeteiligung ihnen die besten Arbeitskräfte zuführt und sichert — ein Moment, das ebenfalls an sich schon die Qualität der gesamten geleisteten Arbeit auf eine höhere Stufe zu heben geeignet ist.

Eine Verbesserung der Arbeit wird ferner berichtet von der Imprimerie Chaix (S. 166); der Bonus wurde bis 1895 zu einem Drittel bar ausbezahlt, die Individualanteile bemassen sich proportional den Löhnen. Der Bonus war ziemlich hoch (7—10 Proz.), aber auch bedeutenden Schwankungen ausgesetzt (bis zu 25 Proz. und 1 Proz.). Auch hier steht aber die Verbesserung der Arbeit keineswegs in erster Linie, die Befriedigung der Unternehmer bezieht sich vor allem auf die Unterstützung, die der Bonus für das Budget seiner Arbeiter bedeutet, ferner auf ihr Fernhalten von Streiks. Und im Bericht vom Jahr 1895 [1]), in dem die Organisation des Geschäfts mit aller Ausführlichkeit beschrieben ist, findet sich unter den Resultaten nur die Erwähnung guter Beziehungen und die Fernhaltung von Streiks [2]).

Eine Verbesserung der Arbeit ist ferner auch konstatiert bei Büttner-Thierry (S. 174); in dieser kleinen Schriftgiesserei erhielten die 27 Angestellten jährliche Gewinnanteile, die von 1595 Fr. bis 1965 Fr. schwankten, also von mittlerer Höhe waren. Die Individualanteile bemassen sich proportional den Löhnen; die Auszahlung erfolgte zu einem Drittel bar. Die Gewinnbeteiligung hat dem Unternehmer den Dienst gethan, ihn »mit einer gewissen Anzahl von Angestellten und Arbeitern zu umgeben, mehr bestrebt als früher, gut zu produzieren«. Es ist nicht gesagt, ob das erreicht wurde, indem die Gewinnbeteiligung bessere Arbeitskräfte anzog und festhielt, oder die Arbeit des alten Personals verbesserte [3]).

Ein partieller Erfolg trat auch ein bei der Fabrik für Bleiarbeiten, Dachdeckerei etc. Barbas, Tassart & Balas (S. 144) Der Bonus war hier von beträchtlicher Durchschnittsgrösse (10 1/2 % der Löhne), wurde jedoch nur zur Hälfte bar ausbezahlt. Die Individualanteile bemassen sich proportional den Löhnen; die Angestellten waren teils im Tagelohn, teils im Stücklohn beschäftigt. Partizipanten waren nur ein beschränkter, auserlesener Kreis.

---

1) Bulletin de la Participation 1895.

2) desgleichen gelang es mir nicht, mehr Auskunft zu bekommen.

3) Ausdrücklich wird in diesem Fall betont, dass die Grösse des Gewinns nicht nur von den Arbeitsleistungen, sondern auch wesentlich von einer geschickten Geschäftsleitung, ferner den Schwankungen im Diskont der aufgenommenen Kapitalien auf den Wertschwankungen der auf Lager befindlichen Produkte abhängt. Im übrigen erreichen die Schwankungen in den Gewinnen, wie aus den Ziffern der Bonusbeträge hervorgeht, keine allzu grosse Ausdehnung.

Auf Grund einer zwölfjährigen Erfahrung konnte Herr Goffinon bessere Arbeit, Materialersparnis und mehr Aufmerksamkeit für die Kunden konstatieren; immerhin seien die Resultate noch nicht diejenigen, wie er sie erwarte.

Bei Perrott & Perrot (S. 151) wird Sorgfalt und Sparsamkeit im Gebrauch des Materials erwähnt. Der Bonus betrug hier im Durchschnitt der Berichtsjahre 11,3 % der Löhne, schwankte aber beträchtlich; die Auszahlung erfolgte zur Hälfte bar, die Bemessung der Individualanteile proportional den Löhnen. Besonders aufopfernd zeigten sich hier die Angestellten gelegentlich eines Brandunglücks. »Viel grösser sind unsere Gewinne seit der Einführung der Gewinnbeteiligung nicht geworden.«

Ziemlich unbestimmt lautet der Bericht bei Rowntree and Sons. (S. 133). Der Bonus betrug hier 1890—93 4 Proz. der Löhne, seitdem nur mehr $^1/_2$—$1^1/_2$ Wochenlöhne, ebenfalls zur Hälfte bar ausbezahlt. Die Individualanteile bemessen sich proportional den Löhnen. Sowohl 1894 als 1896 berichtete die Firma fast gleichlautend: »Wir denken, das System ist von Wert gewesen für die Förderung von Eifer und Energie«.

Bei William Cussons (S. 182) heisst es: »Die schlechten Arbeiter sind schlecht geblieben, die guten sind besser geworden«. Der Bonus betrug $6^1/_4$ und 8 Proz. der Löhne, die Individualanteile bemassen sich proportional den Löhnen, die Auszahlung erfolgte bar. Die Angestellten stehen sämtlich in Zeitlöhnen; die meisten Angestellten sind mit Zehnpfundaktien am Geschäftskapital beteiligt [1]).

Die beiden zuletzt besprochenen Fälle gehören nur zum Teil dem Gebiet der Manufaktur, zum andern Teil dem Handel bezw. Transportgewerbe an [2]).

---

1) Dass die ökonomische Wirksamkeit, bezw. die finanzielle Rentabilität von den Unternehmern mit skeptischen Augen betrachtet wird, ergibt ausser der oben citierten Feststellung auch die Bemerkung, mit der sie die Erörterung der ökonomischen Wirksamkeit schliessen: »Wir betrachten das Prinzip als ein Prinzip des Rechts.«

2) In den eben bezeichneten acht Fällen ist der Erfolg der Gewinnbeteiligung als ein mehr oder minder bescheidener bezeichnet worden. Damit soll eine ungefähre Abgrenzung dieser Fälle gegen die vorher besprochenen Fälle mit grossem Erfolg und gegen die gleich zu besprechenden Fälle totalen Misserfolgs bezeichnet werden. Ziffernmässig lassen sich freilich solche Thatsachen wie die Wirkung des Systems auf den Arbeitseifer weder hier noch dort feststellen; dennoch geben Anhaltspunkte verschiedener Art ein Bild von der Grösse des Erfolgs. Gewiss sind die Berichte der verschiedenen Unternehmer nicht immer vergleichbar; die Berichterstatter gehen von verschiedenen Hoffnungen und

Lassen wir die 8 Fälle [1]), in denen die eben beschriebenen mässigen Erfolge zu verzeichnen waren, noch einmal vorüberziehen, so ergibt sich: Der Bonus war in zwei Fällen von mittlerer Grösse; (4 Proz., 5 Proz.), in einem Fall schwankten die Durchschnittsbeträge zwischen 44 und 72 Fr. pro Partizipant, in den anderen fünf waren die Beträge von beträchtlicher Grösse (über 6 Proz., 6¼—8 Proz., 7—10 Proz., 10½ Proz., 11,3 Proz. der Löhne); in sechs Fällen erfolgte die Auszahlung nur zu einem Drittel oder zur Hälfte bar; die Entlohnungsmethode ist in vier Fällen nur Zeitlohn, in zwei Fällen teils Zeit- teils Akkordlohn, in zweien unbekannt. Die Individualanteile bemessen sich in allen 8 Fällen proportional den Löhnen.

Die übrigen (7) bisher unbesprochen gebliebenen Fälle gehören zur Kategorie solcher Fälle, bei denen das Eintreten einer Wirkung der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistungen als zweifelhaft zu bezeichnen ist, und solcher, bei denen die Hauptmasse der Partizipanten unbeeinflusst blieb.

Als zweifelhaft muss das Eintreten einer Wirkung gelten [2])

Zielen aus, drücken sich nach Temperament emphatischer oder nüchterner aus, und sehen vor allem die thatsächlichen Erfolge mit verschiedenen Augen. Dass eine Meinungsäusserung über die Erfolge des Systems stets irgendwelche subjektive Bestandteile in sich aufgenommen hat, ist schon bei der ausführlichen Berichterstattung über die einzelnen Fälle verschiedentlich hervorgetreten. Denn unerklärlich bliebe sonst der Uebergang vom höchsten Optimismus einer Berichtsperiode zum entschiedensten Pessimismus in der unmittelbar darauffolgenden. Auch fehlt es nicht, wie wir gesehen haben, an Beispielen, dass unter dem Eindruck der später eingetretenen Ernüchterung der frühere günstige Bericht auch für die damalige Berichtsperiode desavouiert wird.

Immerhin ist eine objektive Feststellung der ungefähren Grösse des Erfolgs möglich; wenn einem und demselben Fragesteller vom Unternehmer A die verbesserten Leistungen ausführlich und mit Nachdruck beschrieben werden und die günstige Wirkung auf die Gewinnste ausdrücklich bemerkt wird, während Unternehmer B aber bloss im Laufe der verschiedenes Andere berührenden Erörterung das »Bestreben, bessere Arbeit zu liefern« erwähnt, wird man mit Recht annehmen, im Falle A seien die Erfolge grösser als im Falle B, besonders wenn im letzteren mit Nachdruck auf anderen Wirkungen verweilt wird. Es ist auch nicht zu vergessen, dass bezüglich der Wirkung der Gewinnbeteiligung auf den Arbeitseifer stets ausdrückliche und teilweise auch detaillierte Fragen gestellt worden sind. Ferner wurde den Unternehmern die ausdrückliche Frage gestellt (und zwar von verschiedenen Fragestellern), ob die verbesserten Leistungen einen teilweisen oder ganzen Ersatz der als Gewinnanteile ausbezahlten Summen darstellen.

1) zu denen noch, wie erwähnt, der Fall Mackay tritt, bei dem der Bonus sehr minimal war.

2) ausser in den bereits oben S. 195 u. 198 erledigten Fällen Arrowsmith und Brush Electrical Engineering Co.

bei der Bäckerei Robert Mc Vitie und in der Maschinen- und Kesselfabrik Ross & Duncan.

Bei Ross & Duncan (S. 140) war der zur Auszahlung gelangende Bonus so minimal (ein Viertel bis 1 Wochenlohn), dass dadurch allein das Ausbleiben aller Erfolge erklärt wäre. Dieser Fall scheidet aus diesem Grunde aus der weiteren Betrachtung aus.

Die (5) Fälie, in denen die Hauptmasse der Partizipanten unbeeinflusst blieb [1]), sind: Petillat (S. 138), Mc Vitie and Price (S. 180), Western Tanning Company (S. 190), Waltham Bros. (S. 192), Clark's Bread Company (S. 182).

Bei Robert Mc Vitie (S. 181), wo das Eintreten einer Wirkung auf den Arbeitseifer als möglich, ja glaublich, aber doch zweifelhaft bezeichnet wurde, sind sämtliche (48—65) Angestellten in Zeitlöhnen beschäftigt; der Bonus betrug 6—7½ Proz. der Löhne, wurde proportional den Löhnen verteilt und bar ausbezahlt, und zwar halbjährlich.

In diesem Falle wurde konstatiert, dass bezüglich der Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung im allgemeinen gilt, dass die Resultate in den ersten Jahren sichtbarer als seitdem gewesen sind.

Die Verhältnisse dieses Falles sind nicht sehr abweichend von denjenigen Fällen, wo die Gewinnbeteiligung nur einige unter den Partizipanten zu beeinflussen vermochte.

Die Bonusbeträge in diesen Fällen betrugen 5, 5, 4½ und 7—9 Prozent der Löhne und 80—102 Fr. pro Person, waren also überwiegend beträchtlich. Die Bemessung der Individualanteile geschah durchweg proportional den Löhnen, die Auszahlung erfolgte in den drei Fällen, in denen die Bonusbeträge die relativ niedrigsten sind, ganz, in zwei zur Hälfte bezw. zu ⅔ bar, die Entlohnungsmethode war in drei Fällen für sämtliche Angestellte reiner Zeitlohn, im vierten waren ¼ der Angestellten im Stück und im fünften Falle wurde 80 Proz. der Arbeit im Stück entlohnt. In zwei Fällen war auf Grund der das erste bezw. die ersten zwei Jahre umfassenden Erfahrung ein günstiger, davon in einem Falle sogar ein sehr günstiger Bericht erstattet worden, in sämtlichen Fällen leisten die Arbeiter durchaus nicht nach der Ansicht der Unternehmer ihr Bestes und überall wäre ihnen durch grössere Anstrengungen bezw. mehr Interesse für gute und billige

1) ausser dem oben (S. 205) erwähnten Fall Mackay.

Produktionsmethoden eine Beeinflussung der Gewinne wohl möglich. Dass in diesen Fällen die Arbeit keine aussergewöhnlich kleine Rolle bei der Bemessung der Gewinne spielt, ergiebt sich auch aus der Natur der betreffenden Unternehmungen, die auch keineswegs, wie die Ziffern der Gewinnanteile zeigen, besonderen Konjunkturschwankungen ausgesetzt sind.

Im Folgenden soll eine andere Gruppierung unseres Materials versucht werden; wir sehen dabei ab von denjenigen Unternehmungen, in denen die Arbeit für das finanzielle Betriebsergebnis eine exceptionell grosse Rolle spielt, sowie von denjenigen Fällen, in denen sie hiefür eine sehr zurücktretende Bedeutung besitzt, ferner von allen denjenigen Fällen, in denen der Bonus besonders klein ist (d. h. bis höchstens 2 Proz. der Löhne beträgt), endlich von allen denjenigen Fällen, in denen die Individualanteile sich auf Grundlage der Stabilität bemessen.

Das unten gruppierte Material umfasst also bloss solche Fälle, in denen der Arbeit, wie sich bei der seinerzeitigen Schilderung des Falles ergeben hat, eine Beeinflussung der Gewinne möglich ist, und in denen der Bonus sich proportional den Löhnen auf die Partizipanten verteilt (mit einer einzigen Ausnahme, in der drei Viertel der Partizipanten gleiche Anteile bekommen).

Diese — für eine Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung also besonders günstigen — Verhältnisse liegen in 23 Fällen vor.

A. Sämmtliche Partizipanten sind im Zeitlohn beschäftigt.

Höhe des Bonus in % der Löhne	Sofort bar ausbezahlt	Erfolg
3,3	3,3	entschiedener Misserfolg
3½	3½	entschiedener Erfolg
3—5	3—5	entschiedener Erfolg
4	2	partieller Erfolg
4—5	4—5	entschiedener Misserfolg
5	5	partieller Erfolg
5	5	entschiedener Misserfolg
3—7½	3—7½	entschiedener Erfolg
6—7½	6—7½	zweifelhaft
6¼—8	6¼—8	partieller Erfolg
7—9	2,8—3,6	entschiedener Misserfolg
7—10	7—10	entschiedener Erfolg
11,3	5,7	partieller Erfolg
80—102 fr.	40—51 fr.	entschiedener Misserfolg
5,7—17,3	—	entschiedener Erfolg

B. Ein Teil der Partizipanten ist im Stücklohn beschäftigt.

Höhe des Bonus in % der Löhne	Sofort bar ausbezahlt	Erfolg
$10^1/_2$	$5^1/_4$	partieller Erfolg
über 6 [1])	ein Drittel	partieller Erfolg
$7^1/_2$—10 [2])	$7^1/_2$—10	entschiedener Misserfolg
$4^1/_2$ [3])	$4^1/_2$	entschiedener Misserfolg
5 [4])	5	entschiedener Misserfolg
C. Das Entlohnungssystem ist unbekannt.		
44—72 fr.	44—72 fr.	partieller Erfolg
7—$10^1/_2$	2,3—3,5	partieller Erfolg
$3^1/_2$	$3^1/_2$	entschiedener Erfolg

Es ist schon jetzt von Interesse, darauf hinzuweisen, dass ein entschiedener Erfolg, was verbesserte Arbeitsleistung betrifft, nur in Fällen zu konstatieren ist, in denen sämtliche Partizipanten Zeitlöhne beziehen [5]), dass er aber keineswegs in allen diesen Fällen zu konstatieren ist (in der obigen Tabelle in 5 unter 15); im übrigen wird die Verwertung der Tabellen später erfolgen.

Um zusammenzufassen:

Ein besonders grosser Erfolg ist dort eingetreten, wo die Arbeit eine ganz besonders grosse Rolle im Geschäftsbetrieb spielt, das war in 3 von den 40 Fällen [6]). In diesen Fällen hat die Gewinnbeteiligung wesentlich zum Aufschwung des Geschäfts beigetragen.

Einen kleineren Erfolg, aber immerhin einen finanziellen Erfolg oder zum mindesten keine finanzielle Einbusse für den Unternehmer bedeutete die Gewinnbeteiligung in sechs weiteren Fällen [7]), und zwar in fünf, indem sie zu besseren Leistungen und Materialersparnissen führte und in einem daneben zur Verdrängung schlechterer Arbeitskräfte, im sechsten, indem sie ein Hilfsmittel zur Wiederherstellung der durch schlechte Geschäftsleitung zu Grunde gegangenen Disziplin bildete.

In den übrigen 30 [8]) Fällen sind die den Arbeitern zugewandten Gewinnanteile durch verbesserte Arbeitsleistungen aner-

1) Zwei Drittel der Angestellten sind im Stücklohn oder in progressivem Lohn beschäftigt.

2) Auf vier Stückarbeiter kommt ein Zeitarbeiter; hier erhalten $^3/_4$ der Partizipanten gleiche Anteile.

3) Ein Viertel der Angestellten ist im Stücklohn beschäftigt.

4) 80 Proz. der geleisteten Arbeit ist Stückarbeit.

5) und ausserdem in einem Fall, in dem das Entlohnungssystem unbekannt ist.

6) Nayrolles, Briggs, Boureiff.

7) South Metropolitan Gas Comp., Robert Martin, Brewster, Garaudé (vorm. Gasté), Rogers, Porzellanfabrik von Nyon.

8) Der Fall Deberny muss hier ausser Betracht gelassen werden (s. ob. S. 201 Anm. 1).

kanntermassen oder sehr wahrscheinlich nicht oder nur teilweise wieder hereingekommen.

Von den Fällen totalen Misserfolgs ist bei 1 Fall [1]) neben einer ungünstigen Organisation (Auszahlung auf Grund der Länge der Dienstzeit) der Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung infolge eines allgemein durchgeführten Prämiensystems kein Spielraum mehr gelassen, in 3 Fällen [2]) war der Bonus sehr klein (unter 3 Proz. der Löhne) und zugleich die Bedeutung der Arbeit für das finanzielle Betriebsergebnis sehr zurücktretend, in 4 Fällen [3]) lag lediglich die zurücktretende Bedeutung der Arbeit, in 2 Fällen [4]) lediglich eine minder günstige Organisation (Abstufung der Individualanteile nach der Länge der Dienstzeit) vor.

Eine derartige Organisation kam ausserdem nur noch in 1 anderen Falle vor [5]) und hier war das Eintreten eines Erfolges als zweifelhaft zu bezeichnen.

Desgleichen kamen minimale Bonusbeträge ausser in den schon erwähnten Fällen noch in 2 Fällen vor und hier war das einemal [6]) der Erfolg auf »einige« Partizipanten beschränkt, das andremal [7]) das Eintreten des Erfolgs als zweifelhaft zu bezeichnen.

Ausserdem trat in 8 Fällen [8]) ein partieller Erfolg ein, ohne dass jedoch anzunehmen wäre, es seien hier die den Arbeitern zugewandten Bonusbeträge durch verbesserte Leistungen wieder ganz hereingekommen, in 5 weiteren Fällen [9]) blieb sogar die Hauptmasse der Partizipanten unbeeinflusst, in einem weiteren Fall [10]) wurde das Eintreten eines Erfolges zweifelhaft gelassen und in dreien [11]) wurde die Abwesenheit alles Erfolges konstatiert.

In diesen 17 Fällen, die sich also sämtlich unter dem Gesichtspunkte der Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung als ein mehr oder minder grosser finanzieller Misserfolg

1) Dognin.

2) Braun & Bloem, Thomasson, Holmes.

3) Godchaux, Bord, Brush Electrical Engineering Comp., Borchert.

4) Fabrik chemischer Produkte, J. Johnston.

5) Arrowsmith.

6) Mackay.

7) Ross & Duncan.

8) Büttner-Thierry, Bushill and Son, Petty and Son, Chaix, Barbas & Co., Perrott and Perrott. Rowntree, W. Cussons.

9) Petillat, Mc. Vitie and Price, Western Tanning Co., Waltham Bros, Clark's Bread Co.

10) Robert Mc. Vitie.

11) Newman and Son, Halle'sche Maschinenfabrik, Crystal Palace District Gas Co.

darstellen, waren die Bedingungen für die Wirksamkeit des Systems — was Möglichkeit der Beeinflussung der Gewinne durch die Arbeiter, Höhe des Bonus, Modus der Zuwendung, Art der Auszahlung, Lohnsystem betrifft — ebenso günstige, meist sogar günstiger als in jenen 6 Fällen, in denen die Gewinnbeteiligung einen finanziellen Erfolg bedeutete.

Wir konstatieren also, dass unter dem Gesichtspunkte verbesserter Arbeit die Gewinnbeteiligung unter 39 Fällen in 9 Fällen ein finanzieller Erfolg war oder wenigstens keine finanzielle Einbusse bedeutete, in den übrigen 30 Fällen hat sie nicht vermocht, einen den gezahlten Gewinnanteilen entsprechenden Mehrgewinn auf dem Wege verbilligter Arbeit zu schaffen und zwar war sie bald ein totaler, bald ein partieller Misserfolg.

Kleinheit des Bonus (bis 3 Proz. der Löhne im Maximum) oder ungünstige Organisation des Systems (Bemessung der Individualanteile nach der Länge der Dienstzeit) oder zurücktretende Bedeutung der Arbeit für das finanzielle Betriebsergebnis oder mehrere dieser Momente zugleich lagen vor in 13 Fällen; für die übrigen Fälle partiellen oder totalen Misserfolgs gilt: Es betrug der durchschnittliche Bonus 7mal bis 5 Proz. der Löhne, 6mal bis 10 Proz., einmal zwischen 44—72 Fr. pro Person, einmal durchschnittlich zwischen 80—102 Fr. pro Person, 2mal 10—11½ Proz. der Löhne (in den 9 erfolgreichen Fällen sind die Zahlen: in 3 Fällen bis 5 Proz., in 3 Fällen bis 10 Proz., in einem Fall bis 17,3 Proz., in 2 Fällen bis 30 Proz.); die Individualanteile bemassen sich in allen Fällen ausgenommen einen einzigen, proportional den Löhnen, die Auszahlung erfolgte in 10 Fällen ganz, in den übrigen wenigstens teilweise sofort bar, das Lohnsystem war in 10 Fällen reiner Zeitlohn, in 5 Fällen war ein Teil der Partizipanten im Stücklohn entlohnt, in 2 Fällen ist es unbekannt.

2) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Stabilität der Angestellten.

Stabilisierung der am Gewinn beteiligten Arbeiter wird als eine Wirkung der Gewinnbeteiligung berichtet von Nayrolles, Bord, Borchert, Bushill, Rogers, Robert Mc. Vitie, Halle'sche Maschinenfabrik, Deberny[1]), Garaudé, Fabrik chemischer Produkte, Dognin, Godchaux, Barbas & Cie., Petillat, Chaix.

1) In diesem Fall wird auch die Anziehungskraft der Gewinnbeteiligung auf bessere Arbeitskräfte erwähnt, Dies ist bei der Höhe des Bonus (7½ Proz. der Löhne)

Diese Stabilisierung ist unter folgenden Bedingungen erreicht worden:

Bei Dognin (S. 148) und in der Fabrik chemischer Produkte (S. 163) sind die Individualanteile abgestuft nach der Länge der Dienstzeit.

Bei der Halle'schen Maschinenfabrik (S. 142) ist der Bonus nach der Dienstzeitlänge, mit einem Maximalbetrag bei 3 Jahren, abgestuft, daneben bestehen Dienstalterspräimien in Form von Weihnachtsgeschenken.

Bei Gasté (Garaudé) (S. 175) fliesst der ganze Bonus in eine Kassa, aus der nach 20jähriger Dienstzeit Auszahlungen gemacht werden.

Bei Godchaux (S. 170), Petillat (S. 138) und Barbas & Co. (S. 144) fliesst die Hälfte des Bonus in eine Kasse, aus der erst nach 50 Lebens- und, bezw. oder, 20 Dienstjahren Auszahlungen erfolgen.

Bei freiwilligem Verlassen der Arbeit gehen bei Garaudé Godchaux und Barbas & Co. alle Ansprüche verloren. Bei Petillat dann, wenn nicht eine mindestens dreijährige Dienstzeit vorausgegangen ist.

Bei Deberny (S. 171) fliesst der ganze Bonus in eine Alterskasse, aus der vom 50. Lebensjahre ab Pensionen bezogen werden. Bei Verlassen der Arbeit vor diesem Zeitpunkte erleiden die Ansprüche auf diese Kassa bedeutende Abstriche.

Bei Chaix (S. 166) fliesst [1]) ein Drittel in eine Alterskassa, aus der nach 60 Lebensjahren oder nach 20 Dienstjahren Auszahlungen erfolgen. Wer vorher freiwillig die Arbeit niederlegt, verliert dieses Drittel.

Ferner ist bei Chaix und Barbas & Co., um überhaupt zugelassen zu werden, eine 3jährige Dienstzeit erforderlich.

In allen diesen Fällen ist demnach die Organisation der Gewinnbeteiligung die eines Dienstprämiensystems. Wir müssen daher verzichten, die hier eingetretene Stabilisierung der am Gewinn beteiligten Angestellten als eine der Gewinnbeteiligung als solcher eigentümliche Wirkung zu bezeichnen; denn die Erfahrung lehrt uns allenthalben, dass Dienstprämien an sich schon allein die Wirkung haben, das Personal ans Geschäft zu fesseln.

---

nicht als ein spezifischer Erfolg des Systems anzusprechen, da eine solche Anziehungskraft besonders guten Arbeitsbedingungen als solchen innezuwohnen pflegt.

1) In dieser Weise war die Organisation bis 1895 gestaltet.

Diese 9 Fälle scheiden damit aus der weiteren Betrachtung aus [1]).

Wenn wir im übrigen die Bedingungen ins Auge fassen, unter denen die Gewinnbeteiligung zur Stabilisierung des Personals geführt hat, so ergibt sich, dass der Bonus betragen hat:

3—5 Proz. der Löhne [2]), über 6 Proz. [3]), 6—7 1/2 Proz. [4]), 5—16 Proz. [5]), 5—22 Proz. [6]), 30 Proz. [7]).

Mit Ausnahme von einem Fall [8]) wurde er in allen diesen fünf Fällen sofort ganz in barem Gelde ausbezahlt.

Der Bonus bedeutete in diesen Fällen also eine überwiegend sehr beträchtliche Erhöhung des Lohns und kam mit einer einzigen Ausnahme den Partizipanten sofort unmittelbar zu Genusse.

B. Landwirtschaft.

a) Die einzelnen Anwendungsfälle.

(1847) **von Thünen**, Tellow b. Türkow. Mecklenburg-Schwerin. *Böhmert* II S. 1 ff.) Gutsbesitzer.

Alle Arbeiter auf Tellow stehen im Zeitlohn; Prämien werden keine bezahlt [9]).

Die Bonusberechnung ist seit 1847 folgende:

Wenn der Reingewinn [10]) des Gutes eine bestimmte Summe (früher 5500 Thlr. jetzt 18 000 M.) übersteigt, erhält jeder Partizipant 1/2 Proz. des Ueberschusses.

Berechtigt sind: alle arbeitsfähigen, mit Mann und Frau, eventuell Dienstboten, für das Gut arbeitenden Bewohner des Dorfes Tellow, sofern sie sich im Besitz einer Wohnung befinden, die Deputatisten (Statthalter, Vorhäker, Holzwärter, Stellmacher, Kuhhirten), der Schullehrer, der Schäfer, der Weber, der Schmied (Beteiligung an der Ernte vorausgesetzt), endlich die Knechte, deren Frauen ein Haus im Dorfe bewohnen, zusammen 22 Personen.

---

1) Unter diesen 9 Fällen befindet sich einer, in dem die durch das System ausgeübte Anziehungskraft auf gute Arbeitskräfte und die Stabilisierung derselben die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolg gemacht hat (Deberny).

2) Rogers (S. 152). 3) Bushill (S. 177). 4) Robert Mc. Vitie (S. 181). 5) Borchert (S. 188). 6) Bord (S. 189). 7) Nayrolles (S. 145).

8) Bushill; hier wird nur ein Drittel bar ausbezahlt, während die anderen zwei Drittel in eine Alterskasse fliessen; die Ansprüche auf diese zwei Drittel gehen bei Verlassen des Geschäfts nicht verloren.

9) Brief. 10) Als Einnahmen figurieren die Erträge:

a. von allen Früchten (Korn aller Art, Oelfrüchte, Kleesamen, Kartoffeln);

b. von dem verkauften Holz;

c. von der Schäferei;

d. von der Holländerei (Kuhhaltung) und Schweinezucht, endlich der eventuelle Mehrwert des toten und lebenden Inventars gegen das Vorjahr.

Als Ausgaben kommen zur Rechnung: die Barausgaben für den Ankauf von Produkten oder Vieh, für Kraftfutter oder künstlichen Dünger, die Kriegssteuern oder Kriegskosten, der Mehrbetrag über die erhaltene Entschädigung bei Brandunglück, event. Minderwert des Inventars gegen das Vorjahr.

Die Individualanteile betragen, wie erwähnt, je $^1/_2$ Proz. des Ueberschusses und nach ihrer Zahl bemisst sich der Gesamtbonus.

Die Auszahlung erfolgt in eine Sparkasse, wo die Beträge zu $4^1/_6$ Proz. verzinslich, beiderseits unkündbar, liegen bleiben, solange der Berechtigte nicht 60 Jahre alt ist oder stirbt, in welch letzterem Falle die Witwe das Kapital erhält.

Die Zinsen werden jedes Jahr auf Weihnachten bar ausbezahlt.

Beim Fortzug werden ebenfalls nur nach wie vor die Zinsen ausbezahlt und wird das Kapital nicht früher fällig.

Es wurden in diese Altersparkasse überwiesen pro Familie:

	M. Pf.		M. Pf.		M. Pf.
1847/48	31. 80	1864/65	97. 08	1881/82	78. 00
1848/49	29. 16	1865/66	5. 70	1882/83 [1])	125. 44
1849/50	56. 62	1866/67	30. 00	1883/84	61. 27
1850/51	63. 84	1867/68	84. 86	1884/85	80. 00
1851/52	42. 48	1868/69	79. 68	1885/86	84. 94
1852/53	34. 32	1869/70	73. 98	1886/87	75. 36
1853/54	70. 74	1870/71	81. 42	1887/88	98. 14
1854/55	137. 22	1871/72	89. 58	1888/89	66. 86
1855/56	82. 92	1872/73	80. 58	1889/90	106. 59
1856/57	103. 08	1873/74	39. 54	1890/91	55. 51
1857/58	86. 16	1874/75	89. 64	1891/92	50. 00
1858/59	86. 64	1875/76	16. 08	1892/93	96. 20
1859/60	87. 48	1876/77	— —	1893/94	67. 12
1860/61	92. 28	1877/78	19. 50	1894/95	31. 12
1861/62	33. 48	1878/79	13. 00	1895/96	20. 00
1862/63	151. 56	1879/80	50. 00		
1863/64	155. 52	1880/81	88. 00		

Wie diese Ziffern zeigen, überschreiten die jährlichen Zinsbeträge bei solchen, die schon viele Jahre auf dem Gut arbeiten, schon seit langem die Gewinnanteile mässiger Jahre.

Resultate:

Der Enkel des Begründers der Gewinnbeteiligung, des Joh. Heinr. von Thünen, schrieb 1877 an *Böhmert*:

»Die Einrichtung hat sich gut bewährt und die von meinem Grossvater gehofften Früchte getragen, wenigstens bei der Mehrzahl der Leute.«

1. Der Anteil fesselt die Leute an das Gut — da ja, wie erwähnt, beim Fortzug das Kapital nicht etwa früher fällig wird als sonst.

2. Es schreckt vor Diebstahl und dgl. zurück.

3. Verringert die Armenlast des Guts, indem es dem Arbeiter ein sorgenfreies Alter schafft.

4. Schafft gemeinsame Interessen des Gutsherrn und der Arbeiter und dadurch ein besseres Verhältnis zwischen beiden Teilen.

Anfänglich sollen die Meisten mit der Auszahlung bloss der Zinsen nicht recht zufrieden gewesen sein; dies ist jetzt, nachdem die Zinsen schon höher als die Anteile in mässigen Jahren sind, anders geworden.

November 1896 bestätigte mir Herr A. v. Thünen die Fortdauer aller dieser Erfolge bis auf den heutigen Tag und erwähnte noch, dass »mit mehr Freude und besser gearbeitet wird und Ausschreitungen und Widersetzlichkeiten ferngehalten werden.«

---

1) Von hier ab: Brief.

(1887—1896) **Le domaine de Monthorin** (Ille et Villaine). *(Trombert,* Les Applications de la Participation 1896 S. 159 ff.)

Pachtgüter des Grafen Lariboisiere. 160 ha, 24 Farmen.

Im Jahre 1887 begann Graf Lariboisiere seine Farmen, deren Einkünfte auf ein Minimum gesunken waren, von grund aus neu zu organisieren.

Es wurden zwei grosse Dampfbutterkammern erbaut, die Ställe mit Kühen und Färsen der besten Milchrasse, der Jerseyrasse gefüllt — Oktober 1891 belief sich die Zahl auf 1000 — und den Pächtern aufgegeben, möglichst viel Milch zu produzieren.

Der Pächter hatte keinen Pachtschilling mehr zu bezahlen, und sämtliche Produkte der Farm wurden ihm überlassen mit Ausnahme der Produkte der Ställe. Ueber diese wurden folgende Bestimmungen getroffen:

I. Sämtliche Milch ist abzuliefern und wird den Pächtern mit 5 $^1/_2$ Ct. pro Liter im Winter, mit 4$^1/_2$ Ct. im Sommer bezahlt.

Der Pächter erhält ein Drittel und sein Personal ein Sechstel vom Wert der auf der Farm geborenen Tiere. Diese Summen erhalten sie, wenn die Tiere verkauft werden.

II. Wenn der Reinertrag des Buttererlöses folgende Beträge übersteigt: den früheren Pachtschilling, die dem Pächter für die ablieferte Milch bezahlte Summe, Zinsen und Amortisation des Betriebskapitals, so fällt ein Viertel des Ueberschusses an den Pächter und ein Viertel an dessen Personal.

Von diesem Gewinnanteil des Personals fliesst ein Teil auf manchen Farmen in eine Alterskassa.

Die Anzahl der Dienstboten ist auf den verschiedenen Farmen verschieden gross, je nachdem mehr oder weniger Getreide gebaut wird und die Pächterfamilie mehr oder weniger zahlreich ist. Man kann indes durchschnittlich pro 5 ha. einen (ständigen) Dienstboten berechnen [1]).

In zwei oder drei Monaten des Jahres kommen dazu noch Taglöhner als Aushilfskräfte [1]).

Nur die ständigen, d. h. auf ein Jahr gedungenen Dienstboten sind am Gewinn beteiligt. Dieselben erhalten vom Pächter Kost und Logis, ferner die Knechte einen Jahreslohn von 300 Fr., die Mägde 150—200 Fr. Dazu kommen noch Gratifikationen des Verpächters [1]).

Ueber die verteilten Beträge auf den ersten 11 Farmen gibt die Tabelle auf S. 218 Auskunft [2]):

Die Neuorganisierung erstreckte sich vom Oktober 1888 bis Januar 1892 auf weitere 37 Farmen.

Resultate:

Ein Bericht aus dem Jahre 1891 [3]) besagt:

»Vor dem neuen Régime waren die Pächter entmutigt, verzichteten auf die Bestellung — es ging eine grosse landwirtschaftliche Krisis voraus — die Felder waren auf dem Weg zu veröden. Heute geniessen die Familien auf der Domäne Monthorin einen exceptionellen Wohlstand. Der Eigentümer hat nicht nur seine Einkünfte vermehrt, er hat sich auch die Achtung und die Sympathie des ganzen Landes erobert. Der dumpfe latente Antagonismus von früher in dem Verhältnis zwischen ihm und

1) Brief.

2) wobei zu bemerken ist, dass die erste Farm: Retenue de Monthorin, nicht mit Pächtern bewirtschaftet ist.

3) Aus der Feder von Louis Hervé, Direktors der Gazette des Campagnes, abgedruckt bei *Trombert* S. 159 ff.

Bezeichnung der Farm	Jahr	Erlös in Fr. aus Butter	aus Tieren	Total	Anteil in Fr. des Eigentümers	des Pächters	der Angestellten bar	der Angestellten als Anteile der Alterskassa	früherer Pachtschilling in Fr.
Retenue de Monthorin (24 hectares)	1886—87	—	—	—	—	—	760 —	—	—
—	1887—88	—	—	—	—	—	895 —	—	
—	1888—89	—	—	—	—	—	1.050 —	—	
—	1889—90	—	—	—	—	—	1.160 —	160 —	
—	1890—91	—	—	—	—	—	1.230 —	250 —	
Grand Monthorin (34 h.)	1886—87	4.522 45	1.260 —	5.782 45	2.702 45	2.870 —	210 —	—	2.270 —
—	1887—88	4.487 75	1.359 20	5.846 75	2.871 20	2.961 75	190 —	—	
—	1888—89	6.537 60	1.142 90	7.680 50	4.455 15	2.965 35	260 —	—	
—	1889—90	7.609 85	940 80	8.550 65	5.142 60	3.068 05	240 —	100 —	
—	1890—91	7.670 10	1.203 90	8.874 —	5.290 20	3.163 80	290 —	130 —	
La Rouletière (27 hect.)	1886—87	4.726 85	973 —	5.679 85	2.786 15	2.713 70	180 —	—	2.270 —
—	1887—88	5.077 65	1.573 20	6.650 85	3.436 45	2.974 40	240 —	—	
—	1888—89	7.495 80	1.261 80	8.757 60	5.072 20	3.175 40	360 —	150 —	
—	1889—90	8.749 35	820 10	9.569 45	5.369 55	3.589 90	410 —	200 —	
—	1890—91	8.568 60	1.873 15	10.441 75	6.000 55	3.731 70	470 —	240 —	
La Berhais (23 hect.)	1886—87	2.331 15	451 —	2.782 15	901 80	1.810 35	70 —	—	1.540 —
—	1887—88	2.867 20	1.428 80	4.296 —	2.076 45	2.074 55	145 —	—	
—	1888—89	4.140 60	414 90	4.555 50	2.622 15	1.798 35	135 —	—	
—	1889—90	4.076 55	512 80	4.589 35	2.623 40	1.830 95	135 —	—	
—	1890—91	4.523 90	817 65	5.341 55	3.323 —	1.868 55	150 —	—	
La Vallée (23 hect.)	1887—88	2.578 60	938 60	3.517 20	1.424 40	1.962 80	130 —	—	1.530 —
—	1888—89	4.125 45	656 10	4.781 55	2.757 85	1.868 70	155 —	—	
—	1889—90	4.340 40	630 20	4.970 20	2.940 15	1.860 05	170 —	—	
—	1890—91	4.535 —	978 80	5.513 80	3.328 80	1.985 —	200 —	—	
Grande Colimonière (21 h.)	1887—88	2.013 20	565 60	2.578 80	880 25	1.638 55	60 —	—	1.380 —
—	1888—89	2.913 20	346 20	3.259 40	1.613 95	1.565 45	80 —	—	
—	1889—90	4.472 55	770 10	5.242 65	3.057 80	1.924 85	180 —	80 —	
—	1890—91	4.738 85	850 50	5.589 30	3.277 80	1.951 50	230 —	130 —	
La Berhaudais D (19 hect.)	1887—88	1.862 30	487 80	2.350 10	708 10	1.582 60	60 —	—	1.300 —
—	1888—89	3.338 60	772 —	4.110 60	2.343 60	1.677 30	90 —	—	
—	1889—90	3.794 10	383 —	4.177 10	2.539 35	1.547 75	90 —	—	
—	1890—91	4.518 55	523 75	5.042 30	3.103 05	1.749 25	110 —	80 —	
La Berhaudais C (16 hect.)	1887—88	1.760 10	444 80	2.204 90	796 65	1.338 25	70 —	—	1.100 —
—	1888—89	2.898 45	488 —	3.396 45	1.955 45	1.356 —	85 —	—	
—	1889—90	3.489 75	686 —	4.175 75	2.579 60	1.466 15	80 —	50 —	
—	1890—91	3.845 75	320 90	4.166 65	2.603 45	1.433 20	85 —	45 —	
Petit Colimonière (18 h.)	1887—88	2.040 —	515 70	2.555 70	973 80	1.521 90	60 —	—	1.100 —
—	1888—89	2.780 20	532 20	3.312 40	1.715 —	1.527 40	70 —	—	
—	1889—90	3.233 45	410 50	3.643 95	2.087 10	1.486 85	70 —	—	
—	1890—91	3.484 45	477 60	3.962 05	2.284 75	1.557 30	110 —	10 —	
Hauts-Champs (11 hect.)	1887—88	1.280 35	545 60	1.825 95	494 05	1.281 90	50 —	—	1.000 —
—	1888—89	2.384 10	472 —	2.856 10	1.528 65	1.257 35	70 —	—	
—	1889—90	3.019 75	349 60	3.369 35	2.077 85	1.221 50	70 —	—	
—	1890—91	3.154 20	205 20	3.359 40	2.072 50	1.206 90	80 —	—	
Godard (8 hect.)	1887—88	1.040 25	466 40	1.506 65	451 20	1.005 45	50 —	—	760 —
—	1888—89	1.685 20	256 20	1.941 40	956 —	935 40	50 —	—	
—	1889—90	1.917 75	507 10	2.424 85	1.325 80	1.019 85	80 —	—	
—	1890—91	2.203 50	609 66	2.813 15	1.659 05	1.054 10	80 —	20 —	

seinen Pächtern ist einem Gefühl der Achtung und Solidarität gewichen, das in gewissermassen idealer Weise die von den modernen Utopisten vergebens erträumte Allianz zwischen Kapital und Arbeit realisiert. Im Dienstbotenpersonal selbst leben dieselben Gefühle dank der Gewinnbeteiligung.

»An die Stelle der erklärlichen Gleichgültigkeit fix bezahlter Angestellter ist ein kostbares Selbstinteresse getreten. Jeder rivalisiert, um die Dividende seines Pächters gleich und womöglich grösser als die benachbarter Farmer zu machen. . . . . Man kann voraussagen, dass in zehn Jahren die Bruttoeinnahmen der Farmer sich gegen 1880 werden verzehnfacht haben . . . .«

1896 schrieb mir Graf Lariboisiere, dass »die grossen Vorteile, die er den Pächtern und dem Dienstpersonal habe zukommen lassen, leider nicht die erwarteten Wirkungen gehabt habe und dass er sein System von grund auf habe modifizieren müssen.«

Danach bekommen nämlich die Pächter lediglich mehr Produktionsprämien, die Dienstboten bekommen nur mehr ihre gewöhnliche Entlohnung, die Gewinnbeteiligung ist ihrem ganzen Umfange nach aufgehoben.

Im einzelnen schrieb mir Graf Lariboisiere:

»Der Bericht des Herrn Hervé ist sehr übertrieben. — Während der ersten vier Jahre, die auf die Neuorganisation einer Farm folgen, steigen die Gewinnste. Im fünften halten sie an. Nun hat die Farm ihr Maximum an Rentabilität erreicht . . . . Er übersieht ferner, dass ich meine neu zu organisierenden Farmen mit dem Nachwuchs an jungen Tieren versah, der auf den bereits organisierten Farmen erzeugt wurde. Als meine Farmen daher sämtlich neuorganisiert waren, fiel die Aufzucht von Tieren und damit eine ziemlich grosse Einnahmequelle weg (die Jerseyrasse rentiert sich nicht als Schlachtfleisch.)

»Aus diesen Gründen, ferner infolge einer enormen Baisse der Butterpreise sind die Gewinnste seit 1890/91 sehr gesunken.«

Bezüglich der Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung in Bezug auf Leistungen und Arbeitseifer von Pächtern und Dienstboten schrieb mir Graf Lariboisiere:

»Die Dienstboten haben die Sache nie recht begriffen; sie bekümmerten sich nur darum, ihr Geld zu bekommen, um es zu vertrinken; der Rest war ihnen egal.

»Das Benehmen der Dienstboten hat sich infolge der Gewinnbeteiligung verschlechtert; sie betranken sich von den Bonusgeldern und glaubten sich dann alles gestattet.

»Die Arbeit ist die gleiche geblieben, d. h. mittelmässig.

»Seit Aufhebung der Gewinnbeteiligung betrinken sie sich weniger, weil sie weniger Geld haben; die geleistete Arbeit ist dieselbe geblieben.

»Was die Pächter betrifft, so begnügen sie sich im allgemeinen in ihrer Gleichgiltigkeit und Trägheit mit den erzielten Resultaten und machen keine Anstrengungen, eine Lage zu verbessern, die ihnen eine genügende dünkt. Dieser letztere Grund ist die Ursache, warum die Sache relativ so wenig prosperiert hat.«

(1872—77) **J. Jahnke**, Bredow-Havelland. (*Böhmert* S. 20, *Frommer* S. 64.)

265 Morgen (82 Morgen Weizenboden zweiter Klasse,
40 » Roggenboden,
68 » niedrig gelegene Weiden, erst zur Hälfte urbar gemacht,
75 » Wiesen).

5 Pferde, 6 Mastschweine, 20 Milchkühe, keine Aufzucht.

Herr Jahnke schloss mit 5 Arbeitern einen Kontrakt auf 5 Jahre, worin diese sich verpflichteten, den ganzen Wirtschaftsbetrieb allein zu leisten, eventuell nötige Hilfskräfte selbst zu mieten, wogegen diese

a) genau festgesetzte Naturalemolumente und Geldleistungen aus der Wirtschaftskassa zu beziehen hatten — ungefähr gleichviel wie Herr Jahnke selbst.

b) die Hälfte des Reingewinns zu empfangen hatten.

Das Jahreseinkommen dieser 5 Arbeiter belief sich während der Jahre 1872 bis 1875 durchschnittlich auf 1178 M. 81 Pf., während der Jahreslohn eines ländlichen Arbeiters in Norddeutschland damals durchschnittlich auf 700 M. geschätzt wurde. Der Reingewinn der drei Jahre betrug 10 539 M., 9768 M., 10 986 M.

Resultate:

Der Gutsbesitzer bezog die gleiche Rente wie früher.

Es wurde im Sommer von 10 Arbeitern dieselbe und grössere[1]) Arbeit als früher von 14 verrichtet.

Die Arbeiter strengten sich an, möglichst alle Arbeit selbst verrichten zu können, und als zwei Arbeiter aus privaten Gründen aus dem Kontrakts-Verhältnis schieden, übernahmen die übrigen die Rechte und Pflichten der ausgetretenen.

Die Arbeit wurde besser und sorgfältiger, speziell die Wartung und Pflege des Nutz- und Zugviehs eine bessere — ausdrücklich wird die Gewinnbeteiligung wegen dieser Wirkung der Akkordarbeit vorgezogen, bei der es die Arbeiter nur auf Massenarbeit absehen.

Die Arbeiter kontrollierten sich gegenseitig in Fleiss und Güte ihrer Arbeit und machten eine weitere Kontrolle überflüssig.

Die Arbeiter gingen mit dem Material sparsamer um. (Im Jahre wurden genau so viele Einzel-Exemplare thönerner Milchsatten gebraucht, als früher Dutzende.)

Bei den Arbeitern herrschte das Gefühl der Solidarität. Vorübergehende Zwistigkeiten veranlasste bloss der Uebereifer im Antrieb anderer zur Arbeit.

Im Gegensatz zum früheren Arbeitermangel verfügte Herr Jahnke über einen festen Stamm von Arbeitskräften; die Beziehungen mit diesem Personal waren sehr gute.

1877 verkaufte Herr Jahnke das Gut. Er bemerkt, dass ihn dazu der Umstand bewogen habe, dass er sich durch die »Anteilswirtschaft« unter den Besitzern der Gegend viele Feinde zugezogen habe; namentlich hätten Grossgrundbesitzer gegen sein Unternehmen, und teilweise mit Erfolg, agitiert.

Der Nachfolger setzte das System nicht fort, obwohl »einige Arbeiter gern in dem alten Verhältnis geblieben wären.«

(185 . .) **J. Neumann,** Posegnick, Ostpreussen. (*Böhmert* II S. 7, *Böhmert-Trombert* S. 274, *Frommer* S. 67, *Gilman-Katscher* S. 229).

Der Bonus war bis 1866 5 Proz., seit 1866 8 Proz. des Reingewinns, d. h. jener Summe, die nach Abzug aller Ausgaben, so wie 4 Proz. vom Kaufschilling und 5 Proz. der für Meliorationen verwendeten Summen bleibt.

Berechtigt sind die ständigen Gutstaglöhner, die regelmässig zur Arbeit gekommen sind; ausgeschlossen jedoch sind die Viehwärter, Schäfer und Hirten, da diese besondere Produktionsprämien bekommen.

Jeder Arbeiter oder Arbeiterin erhält 1 Anteil, der Aufseher einen doppelten, Säeleute $1^1/_2$ oder $1^1/_4$ Anteile.

Die Auszahlung erfolgt zu zwei Drittel bar, zu einem Drittel wird der Bonus zu

---

1) Es wurden 1875 weitere 10 Proz. Ackerland urbar gemacht.

4 1/6 Proz. verzinslich bis zum 55. Lebensjahre deponiert. Von da an können die Zinsen und vom 60. Jahr ab jährlich ein Zehntel des Kapitals herausgezogen werden.

Bis 1866 schwankten die Gewinnanteile und die vor der Gewinnbeteiligung üblich gewesenen Produktionstantiemen zwischen 20 und 40 M. jährlich.

1867/68 bis 1878/79 wurde als Bonus verteilt:

	Posegnick		Bettyhof		Louisenwerth	
	Zahl der Anteile	Betrag pro Anteil	Zahl der Anteile	Betrag pro Anteil	Zahl der Anteile	Betrag pro Anteil
1867/68	—	—	—	—	18 1/2	9
1868/69	42	18	9	2	—	—
1869/70	36	13,50	9	6	20	12
1870/71	38	21	8	31	21	18
1871/72	46	27	11	13,50	20	27
1872/73	40	36	11	39	20	48
1873/74	40 1/2	33	9 1/2	37	20 3/4	54
1874/75	42	24	10	19	20 1/2	21
1875/76	—	—	10	26	21	9
1876/77	38 1/2	15	—	—	?	?
1877/78	—	—	9	27	?	?
1878/79	45	18	9	12	?	?

Das Fehlen des Reinertrags auf Posegnick 1875/76 wurde durch den teilweisen Uebergang vom Getreidebau zur Viehwirtsch aft erklärt, der sich unter ehr ungünstigen Witterungsverhältnissen vollzogen habe.

Resultate:

Herr Neumann betonte 1877 den besonders niedrigen Bildungsstand des ostpreussischen Arbeiters, bei dem ein stärkeres Reizmittel nötig wäre als die oben aufgeführten mässigen Bonusbeträge. Allerdings wäre auch bei stärkeren Reizmitteln der Erfolg auch nicht sicher vorauszusagen.

Die gebrachten Geldopfer seien ihm durch tüchtigere Arbeit und bessere Disziplin nur teilweise vergütet worden. Immerhin seien die Erfolge ermutigend und er wisse noch kein besseres und wirksameres Mittel, den Arbeiter zu Fleiss und guter Ausführung der ihm übertragenen Arbeit anzuregen.

Ein besonderer Vorteil sei, dass die Arbeiter sich schwerlich zu einem Strike entschliessen würden. »Wenn die Arbeiter von einem solchen Ausstand, der z. Zt. der Rüben-, Weizen- oder Erbsenernte entstünde, sich fernhielten, so könnte das dem Arbeitgeber volle materielle Entschädigung für die eine Reihe von Jahren gezahlten Gewinnanteile bringen.«

1882 schrieb der Besitzer Herrn *Trombert:*

»Es ist nicht wohl möglich gewesen, posititiv bei den Gutstaglöhnern einen Fortschritt betr. Eifer und gutes Betragen zu konstatieren, aber ich bin überzeugt, dass sich in dieser zweifachen Hinsicht die Lage der ostpreussischen Arbeiter in den letzten 30 Jahren gebessert hat. Was mir wirklich wesentlich erscheint, ist der Sparzwang, der in unsrer Organisation der Gewinnbeteiligung liegt.«

(1873—79) **F. O. Zytphen-Adeler,** Dragsholm, Insel Seeland. (*Böhmert* II S. 48, *Böhmert-Trombert* S. 303, *Frommer* S. 66, *Gilman-Katscher* S. 290.)

100 Personen beschäftigt und zwar im Zeitlohn; für gewisse Arbeiten werden auch Prämien bezahlt[1]).

1) Brief.

Bonusberechnung: Vom Reingewinn wird zunächst eine Summe gleich dem Wert von 3000 Tonnen Gerste für den Gutsherrn, ferner 400 Kronen (= 450 Mark) für Aufmunterungsprämien (namentlich in der Viehhaltung) verwendet. Die Hälfte des Ueberschusses geht als Gewinnanteil an die Angestellten.

Die Indivitualanteile berechnen sich je nach der Verantwortlichkeit der Stellung [1] [2]).

Die Gewinnbeteiligung wird vertragsmässig für jedes Jahr neu statuiert.

Kontrolle der Rechnungsführung, Einmischung in den Wirtschaftsbetrieb findet nicht statt.

Als Bonus wurden verteilt:

1873/74: 4210 Kronen	1876/77: — Kronen
1874/75: 1358½ »	1877/78: ? »
1875/76: 5580 »	1878/79: 9000 [3]) »

Resultate:

Die Arbeiter verstanden nicht sofort das System zu schätzen; im Jahr 1874/75 äussert jedoch der Besitzer gegenüber seinen Leuten, dass er in hohem Grad über den Gang der Wirtschaftsarbeiten befriedigt und erfreut gewesen sei.

Besonders günstig lautet der Bericht aus dem Jahre 1875/76, in dem es gelang — was früher nie erreicht worden war — die Ernte acht Tage früher als auf den meisten Bauernhöfen der Umgegend einzubringen, — das Resultat fleissiger und andauernder Arbeit [4]).

---

1) Es erhält vom Gesamtbonus

	Prozent	
der Meiereiverwalter	10	10
der Rechnungsführer und Magazinverwalter	3½	3½
die beiden Unterverwalter je	2	4
die Haushälterin	5	5
die Meierin	2	2
der Meiereiführer	2½	2½
der Aufseher auf dem Vorwerk Veijrhöjgaard	1	1
der Schmied, Radmacher, Stallknecht je	½	1½
6 Knechte und 10 Mägde je	¼	4
4 Jungen je	⅛	½
21 Taglöhner und 30 Hofkäthen je 1	1	51
Die Frauen in der Ernte und bei der Rübenbearbeitung mit ihren Kindern insgesamt	10	10
Der Verwalter auf dem Vorwerke Mäsgaard	2½	2½
2 Mägde daselbst je	¼	½
die dortigen Knechte, Taglöhner und Jungen gemeinsam	2	2
		100

2) Nach späteren Vorschriften wird bei Bestimmung der Anteile der Hofkäther, Jungen, Frauen und Kinder auch die Zahl der Arbeitstage derselben in Anschlag gebracht.

3) Wie mir Herr Zytphen-Adeler im Nov. 1896 aus seiner Erinnerung mitteilt.

4) Ein anderes Beispiel des Arbeitseifers aus dem selben Jahre erzählt der Besitzer: »Es wurde eines Tags Roggen gesät. Als ich abends 7½ Uhr die Leute noch in voller Thätigkeit traf, äusserte ich, dass es an dem Tage doch nicht gelingen werde, die noch zurückgebliebenen 2½ Acker zu bestellen. Die Arbeiter waren indes

Derselbe Eifer zeigte sich 1876/77.

1896 schrieb mir Herr Zytphen-Adeler, dass das System habe 1879 aufgegeben werden müssen, »in elfter Stunde, ehe die unvermeidliche letzte Konsequenz des Systems, Forderung der Arbeiter auf die Ober-Leitung des Betriebs, aufgestellt worden war«.

»Das System hat für den Unternehmer keinen finanziellen Gewinn bedeutet; von vermehrtem Eifer keine Spur, wenigstens nicht bei den eigentlichen Tagelöhnern, die übrigens damals überall hier zu Lande recht fleissig waren«.

»Die Arbeiter haben nichts vom System begriffen. Die Prozente nannten sie »Präsenter« .... nie habe ich später eine Klage über die Aufhebung des Systems gehört«.

(1886) **Earl Grey,** Howick, Lesbury, Northumberland. *(Schloss,* Report. S. 63). Grossgrundbesitzer.

Die Gewinnbeteiligung war, bezw. ist in Kraft auf verschiedenen Farmen in der Gesamtausdehnung von 3765 acres (davon 1290 ewige Weide, 2475 Pflugland); beschäftigt sind hierauf 117 auf ein Jahr gemietete Arbeiter, ca. 50 unständige; die ständigen männlichen Arbeiter stehen im Wochenlohn, die weiblichen und unständigen Arbeiter im Tagelohn; Stücklohn und Prämien gibt es nicht. Die Schäfer bekommen nur Naturallohn (die Produkte der Schafherde), die übrigen ständigen männlichen Angestellten bekommen neben ihrem Geldlohn noch Naturallohn (Kohlen, Kartoffellandnutzung)[1]).

Auf »Chevington Moor« kam es bis 1894 zu keiner Bonusverteilung, in welchem Jahr die Gewinnbeteiligung aufgegeben wurde[2]).

Auf der »Howick-Farm« wurden 1887—91 Beträge in der Gesamtsumme von durchschnittlich 1,5 Proz. der Löhne verteilt; näheres nicht bekannt; 1894 wurde die Gewinnbeteiligung auch hier aufgegeben[2]).

Mitteilungen über die erzielten Erfolge liegen nur bei den Learmouth-Farmen vor.

Dieselben kamen 1886 in den Besitz des Lord Grey[1]) und wurden bis 1891 getrennt bewirtschaftet. Nur bis zu diesem Zeitpunkt wurden Gewinne gemacht[1]). Es interessiert uns demnach nur diese Periode.

Vom Gewinn müssen zunächst gedeckt werden die vierprozentigen Renten und Zinsen und zwar nicht nur vom laufenden Jahr, sondern soweit sie in früheren Jahren nicht erzielt wurden, auch diese.

Die weitere Bonusberechnung war bis 1891[1]): Ein Prozentsatz des Gewinnes floss in den Reservefond, der Rest wurde zwischen Lord Grey und den Arbeitern halb und halb geteilt.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Die ständigen Arbeiter werden in Northumberland auf 1 Jahr gemietet und nur solche Leute mit Jahreskontrakten sind Partizipanten. Eine weitere Bedingung der Beteiligung ist eine zweijährige Beschäftigung.

Wegen schlechter Haltung oder schlechter Arbeit kann der Bonus einzelnen Personen entzogen werden.

Seit 1889 hat Herr Grey für seine Arbeiter eine Sparbank eröffnet, in die der Bonus gelegt wird.

---

sofort in der Antwort einig, dass das erreicht werden müsse und es wurde erreicht.«

1) Brief.

2) Labour Gazette, Jahrg. 1895 S. 207; als Grund ist verzeichnet: Uebergang zu einer anderen Kulturart.

Seit 1891 konnte auf den vereinigten Learmouth-Farmen kein Bonus ausbezahlt werden; auch auf der West-Learmouth-Farm war dies nie möglich.

Auf der East-Learmouth Farm wurden 1887—1891 im Durchschnitt 4,3 Proz. der Löhne verteilt [1]). Indessen ist in dieser Summe eine Gratifikation enthalten, die nicht als Bonus anzusprechen ist, nämlich 25 Proz. von jener Summe, um die der bei der Vereinigung der beiden Learmouth-Farmen ermittelte Schätzungswert der East-Learmouth-Farm das ursprünglich darein investierte Kapital überstieg. Diese Gratifikation betrug 1 Proz. der Jahreslöhne sämtlicher, seit 1886 eingetretenen und im Mai 1891 noch anwesenden Learmouth'schen Angestellten [2]).

Resultate:

Eine ausführliche Erörterung über die Erfolge auf den Learmouthfarmen finden wir in einem an die Adresse des Herrn Grey gerichteten Brief abgedruckt in *Schloss'* Parlamentsbericht. Der Brief ist geschrieben von Herrn Cleghorn, Buchhalter auf den Farmen. Derselbe hat die Tochter des Verwalters zur Frau, sein Vater und ein Bruder sind Pflüger.

Herr Cleghorn konstatiert zunächst die Popularität des Systems und seines Begründers.

Der Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Arbeiter, die Gleichgültigkeit des Arbeiters gegen Interessen seines Unternehmers, wie sie sonst in den Farmen Northumberlands herrschen, sei hier in ein Gefühl der Interessensolidarität verwandelt.

Qualität der Arbeit betreffend äussert sich unser Gewährsmann: »Ich bin sicher, aus den Unterhaltungen, die ich mit den Arbeitern geführt habe, dass Alle oder nahezu Alle die Arbeit nach ihrem besten Können verrichten«.

Sie setzen in einem viel grösseren Umfang, als sie es unter gewöhnlichen Umständen gethan hätten, ihr Bestes ein. Es ist dies ein direktes Resultat der Gewinnbeteiligung.

»Ob die Arbeitsleistungen quantitativ bessere wurden, ist viel schwieriger zu sagen. Jedenfalls thun sie soviel, als irgend jemand von ihnen erwarten könnte. Bei besseren finanziellen Erfolgen würden die Resultate noch viel schlagender sein«. Soweit Cleghorn.

Die vortrefflichen Arbeitsleistungen sind indessen nach der Ansicht eines intelligenten Arbeiters aus der Umgegend das Ergebnis nicht der Gewinnbeteiligung als solcher, sondern der Anziehungskraft, die die Learmouth-Farmen auf den Arbeitsmarkt ausüben durch die Möglichkeit eines Extragewinns infolge des Beteiligungssystemes und dann durch den bis vor Kurzem dort gehaltenen halben Samstag-Feiertag.

Herr Grey selbst erwähnt als einen durch die Gewinnbeteiligung erreichten Vorteil des weiteren:

»Die Arbeiter auf einer gewinnteilenden Farm werden an der Niederhaltung der lokalen Lohnsätze interessiert, in dem Bestreben, ihren Bonus möglichst hoch zu schrauben«. (Man erinnert sich, dass auf sämtlichen Grey'schen Gewinnbeteiligungs-Farmen 117 Arbeiter ständig beschäftigt sind und ca. 50 zeitweise gemietet werden. Nur die ständigen sind am Gewinn beteiligt).

(1883) C. Fidler, Reading, (*Schloss* Report S. 58) Samen- und Kartoffelzüchter, Farmer und Obsthändler 80—100 Angestellte.

---

1) 1888 betrug der Bonus 5 Proz. der Löhne, 1890: 5½ Proz., 1891: 6¼ Proz. (Brief).

2) Brief.

Das Geschäft[1]) ist etwas mannigfaltig und den Konjunkturen des Marktes vielleicht mehr als irgend ein anderes unterworfen und folglich sind die Gewinne notwendig etwas ungewiss. Indess waren die Dividenden effektiv nicht sehr merklich von Schwankungen der Konjunktur in Mitleidenschaft gezogen und zeigen eine stetig aufsteigende Tendenz. Die Angestellten stehen alle im Zeitlohne[1]): wenn es einmal Stückarbeit zu verrichten gibt, wird sie gewöhnlich den während der Saison geworbenen Hilfsarbeitern gegeben, die nicht am Gewinn beteiligt sind[1]).

Die Gewinnbeteiligung trat successive für die Angestellten des market garden (20 acres), einer 160 acres umfassenden Farm und des Geschäftshauses ins Leben.

Beteiligt sind die seit mindestens 9 Monaten Beschäftigten.

Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Reingewinns und wird bar ausbezahlt.

Die Individualanteile bemessen sich proportional Beschäftigungszeit und Lohnhöhe.

Wegen Unehrlichkeit, böswilliger oder grob fahrlässiger Vernachlässigung der Arbeit und wegen Trunkenheit kann der Bonus ganz oder teilweise zurückbehalten werden.

1891—1893 hat der Bonus im Durchschnitt 5 Proz. der Löhne ausgemacht.

Resultate:

In *Schloss'* Bericht lesen wir:

»Ich kann gewiss die bessere Entwicklung der verschiedenen Departements meines Geschäfts bezeugen (schreibt der Unternehmer). Jeder Beteiligte thut sein Bestes, um einen besseren Jahresabschluss seines besonderen Departements sicher zu stellen. Mehr noch, der Farmarbeiter ist ebenso sehr interessiert und empfänglich für die Notwendigkeit, alle Arbeit finanziell möglichst rentabel zu gestalten und ist immer besorgt, mich auf Unregelmässigkeiten und Missstände aufmerksam zu machen, die möglicherweise meiner Beobachtung entgingen«.

Sept. 1896 schrieb mir Herr Fidler:

»Was die Wirksamkeit meines Systems betrifft, so hätte es kein besseres Resultat haben können. Das rapide Wachstum und die rapide Ausdehnung meines Geschäfts seit der Einführung des Gewinnbeteiligungsschemas sind mir eine grosse Genugthuung . . . Nicht nur meine Arbeiter sind fleissiger geworden, ich habe auch den Vorteil eines grösseren Geschäfts (das sich rapid ausdehnt), ein gegenseitiges Verstehen herrscht zwischen Arbeitgeber und Arbeiter und überhaupt sind die allerbefriedigendsten Resultate erzielt worden«.

(1886) **John Boyd Kinnear**, Kinloch, Fifeshire. Grundbesitzer. (*Schloss* Report S. 68.)

Die Farm ist 560 acres gross, darunter sind 300 mehr oder weniger unter Fruchtwechselwirtschaft und 260 ewige Weide.

Beschäftigt sind darauf 24 Personen (9 Männer, 3 Knaben, 12 Weiber. Beteiligt sind alle. Die Arbeiter werden nahezu sämtlich auf ein Jahr gedungen.

Vom Gewinn werden abgezogen 5 Proz. Kapitalzinsen und weitere 5 Proz. vom Kapital als Entgelt für die Geschäftsleitung, also im ganzen 10 Proz. Kapitalzinsen. Der überschiessende Rest wird auf die Kapitalzinsen und Löhne proportional verteilt.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

1887—92 betrug der Bonus im Durchschnitt 2,5 Proz. der Löhne.

Resultate:

1891 äusserte sich der Unternehmer in der Agricultural Gazette (zitiert bei *Schloss*) vom 30. Nov.:

1) Brief.

»Es herrscht infolge der Gewinnbeteiligung bei uns das Gefühl gemeinsamer Interessen. Ich kann wochenlang meine Farm verlassen, ohne dass die Arbeiter aufhörten, ihr Bestes zu thun, wie in meiner Gegenwart. Dabei habe ich keinen Verwalter.

Dass das System meine Arbeiter hat Besseres leisten lassen, kann ich nicht sagen. Sie haben schon vorher treu und gut gearbeitet.

Das System und die Interessensolidarität, die es erzeugt hat, haben meine Beziehungen zu den Arbeitern zu recht angenehmen gestaltet; sie sind ängstlich bemüht, Unzuträglichkeiten zu beseitigen und bereit, auf jede neue Methode oder auf Experimente, die ich unternehmen will, einzugehen«.

1894 schrieb Herr Boyd Kinnear an *Schloss*:

»Der kleine und ungewisse Bonus kann aus dem Gesichtspunkte des Selbstinteresses nicht bedeutsam genannt werden . . . Das System fördert, wenn nicht erzeugt, ein Gefühl gegenseitiger Hochachtung und Freundschaft . . . Ich kann dem System nicht einen allgemeinen Empfehlungsbrief für andere schreiben, in meiner besonders gearteten Lage bin ich dazu nicht im Stande. Die Schwierigkeit liegt besonders in der gegenwärtigen Lage der Landwirtschaft, wenn Jahr für Jahr ein Artikel, der bisher profitabel war, mehr entwertet wird«.

(1891) **T. A. Brassey** (*Schloss* Report S. 104) führte die Gewinnbeteiligung auf einer Farm zu Park Gate, Battle Sussex ein.

110 acres; davon 20 Marschen, 45 Pflugland, 45 Weide.

7 Angestellte; alle partizipieren; dieselben stehen im Wochenlohn, mit Ausnahme der Erntezeit. Arbeitsprämien existieren nicht[1]).

Der Bonus beträgt 1 Proz. der Jahreslöhne für jedes Prozent Kapitalzinsen, das die Farm abwirft. Nach 5 Proz. Kapitalzinzen fällt der gesamte Ueberschuss den Arbeitern zu.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Die Auszahlung erfolgt baar.

Daneben besteht die Möglichkeit der Kapital-Beteiligung.

1892 und 1893 betrug der Bonus im Durchschnitt 0,5 Proz. der Löhne.

Resultate:

In *Schloss'* Bericht lesen wir:

»Ich fürchte, die Gewinnbeteiligung hat gegenwärtig nur wenig Unterschied gemacht. Die Arbeiter auf dieser Farm haben während der schlechten Zeiten 15 s. bekommen, während die Nachbarfarmen auf 13 s. 6 d. und darunter gingen; sie sind relativ gut daran, und offenbar apathisch und misstrauisch gegen alles Neue. Wir haben nie Streiks gehabt, was auf Rechnung der oben erwähnten Umstände zu setzen ist«.

Seit 1893 gab es keinen Bonus, weil keine Gewinnste; daher auch keine Verbesserung der Arbeitsleistung zu konstatieren ist[1]).

b) Ergebnisse.

1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung.

Unter dem Gesichtspunkte vermehrten Eifers stellten sich

1) Brief.

von den 9 landwirtschaftlichen Gewinnbeteiligungsfällen als ein entschiedener Erfolg dar:

Die Fälle Jahnke und Fidler.

Bei Jahnke[1]) ist der Erfolg am grössten gewesen. Es wurde mehr und besser gearbeitet. Was früher von 14 Arbeitern geleistet wurde, geschah nunmehr von 10. Die Rente des Unternehmers hat sich nicht verringert.

In diesem Fall sind auch die Vorbedingungen für eine günstige Wirksamkeit der Gewinnbeteiligung ganz besonders gute: Es handelt sich um einen Geschäftsbetrieb, bei dem es, »weniger auf geniale Leitung als auf eine sorgfältige Ausführung eines alt hergebrachten, fest bestimmten Wirtschafts-Planes ankommt.«

Der Bonus war exceptionell gross: die Hälfte des Reingewinns, er steigerte das Einkommen der Arbeiter von 700 M.[2]) auf 1170 M.; die Auszahlung erfolgte bar.

Bei Fidler[3]) war der Bonus dagegen von mässiger Höhe (5 Proz. der Löhne) ebenfalls bar ausbezahlt. Im übrigen sind auch hier die Verhältnisse sehr günstig gelagert, insofern es sich hier um ein Geschäft handelt, das sich in rapidem Aufschwung befindet und es den Arbeitern möglich ist, die Gewinnchancen wesentlich zu verbessern.

Der Fall Fidler gehört nur teilweise der Landwirtschaft, ausserdem auch der Gärtnerei und dem Handel an.

Bei Jahnke und Fidler sind sämtliche Angestellte im reinen Zeitlohn beschäftigt.

Bei Lord Grey[4]) wird eine qualitativ bessere Arbeit berichtet; ferner die Schaffung eines Gefühls der Interessensolidarität zwischen Unternehmer und Arbeitern. Indessen wird auch angedeutet, dass der Superlativ vermehrten Eifers nicht erreicht wurde. Davon, dass sich hier die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolg gestaltet hätte, oder dass wenigstens angenommen werden könnte, es seien die hinausbezahlten Bonusbeträge durch die bessere Arbeit wieder hereingekommen, wird kein Wort gesagt. In diesem Falle bleibt auch die Frage offen, ob die bessere Arbeit nicht das Resultat der Anziehungskraft ist, die die Grey'sche Farm dank der Gewinnbeteiligung und dank anderer günstiger

1) S. 219.

2) wenigstens war dies damals der Durchschnittslohn der ländlichen Arbeiter in Norddeutschland.

3) S. 234. 4) S. 223.

Arbeitsbedingungen auf die besten Arbeitskräfte ausübt.

Bei der Gutswirtschaft von Thünen[1]) ist die »bessere Arbeit« wenn eine solche eingetreten ist, ersichtlich Wirkung der durch die Gewinnbeteiligung erzeugten grösseren Stabilität[2]). Jedenfalls liegt der Schwerpunkt der Erfolge hier nicht in der Wirkung der Gewinnbeteiligung auf den Arbeitseifer.

Bei Zytphen-Adeler[3]) liegen ziemlich widersprechende Berichte vor[4]); die Wirksamkeit des Systems scheint das eine mal ebensosehr überschätzt, als das andre mal unterschätzt worden zu sein. Jedenfalls aber ist das System zur beiderseitigen Zufriedenheit nach 6jährigem Bestand wieder aufgegeben worden. Die Bonusbeträge waren hier beträchtlich, aber schwankend.

Bei Brassey[5]), Neumann (Posegnick)[6]), Kinnear[7]), und Graf Lariboisière (Monthorin[8])) war das Resultat ein total negatives[9]). Bei Kinnear und Brassey waren die Bonusbeträge sehr klein, (2,5 Proz. und 0,5 Proz. der Löhne) in den beiden anderen Fällen beträchtlich, wenn auch bei Neumann sehr schwankend.

Die Entlohnungsmethode ist in allen 9 Fällen, soweit bekannt, Zeitarbeit; nur in einem Falle[10]) waren gewisse Arbeiter mit Prämien entlohnt. Die Bemessung der Individualanteile geschah überall in einer der Stellung der Partizipanten entsprechenden Abstufung[11]) oder zu gleichen Teilen. Die Auszahlung erfolgte ganz bar in sechs Fällen[12]), teilweise bar in zwei Fällen[13]), in einem Fall wurde der Bonus ganz in eine Alterskassa gelegt[14]).

Um zusammenzufassen:

Bei Jahnke ist der günstige Erfolg eine deutliche Wirkung der ungemein hohen Gewinnanteile und der ausschlaggebenden

1) S. 215.

2) Es wird ihrer erst 1896 und nur mit einem Wort Erwähnung gethan.

3) S. 221.

4) Es gelang mir nicht, zu eruieren, ob von demselben Beobachter.

5) S. 226. 6) S. 220. 7) S. 225. 8) S. 216.

9) 1877 glaubte Herr Neumann allerdings eine teilweise Besserung konstatieren zu können; 1882 schrieb er indes: »Es ist nicht möglich gewesen, bei den Gutstaglöhnern einen Fortschritt betr. Eifer und gutes Betragen zu konstatieren «.

10) Zytphen-Adeler; eine Ausnahme bildet ferner im Fall Brassey die Entlohnung während der Ernte.

11) nur bei Fidler wird auch die Länge der Dienstzeit in Betracht gezogen.

12) Grey, Fidler, Zitphen-Adeler, Kinnear, Jahnke, Brassey.

13) Neumann, Lariboisiere.

14) Thünen.

Rolle, die die Arbeit für den Geschäftsbetrieb spielt; umgekehrt werden wir bei Brassey und Kinnear dem niedrigen Bonus schuld am negativen Ausfall geben müssen.

Bei Fidler werden wir den Erfolg in Zusammenhang zu bringen haben mit dem Aufschwung, in dem das Geschäft begriffen ist.

Bei Thünen mag die geringe Wirkung der Gewinnbeteiligung auf den Arbeitseifer allein schon in dem Umstand begründet sein, dass hier der ganze Bonus in einer Alterskassa festgelegt wird.

Bei Grey, Zytphen-Adeler, Neumann, Larriboisiere liegen derartige besondere Verhältnisse nicht vor; dass hier nur partielle bezw. gar keine Erfolge konstatiert worden sind, kann aus besonderen Umständen des Falles nicht erklärt werden. Dies Faktum ist lediglich zu konstatieren.

2) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Stabilität der Angestellten.

Fesselung der Arbeiter wird in zwei Fällen berichtet, einmal dort [1]), wo der Bonus das Einkommen der Partizipanten um mehr als die Hälfte vermehrt, und dann dort [2]), wo der gesamte Bonus in eine Alterskasse festgelegt wird, aus der die Partizipanten auch beim Wegzug lediglich die Zinsen empfangen.

C. Handel.

a) Die einzelnen Anwendungsfälle.

(1892) **Clement Dalley and Co.,** Kidderminster, England.

Korn- und Samenhandlung. (Quelle: Direkte Mitteilungen der Firma.)

15 Angestellte[3]), sämtlich im Zeitlohn beschäftigt. Dabei erhält jeder Angestellte für jedes Dienstjahr 1 Proz. Lohnzuschlag. Keiner der Angestellten ist Mitglied eines Gewerkvereins.

Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Reingewinns. Die Auszahlung erfolgt jährlich bar und proportional den Löhnen.

Es betrug der Bonus pro 20 sh. Lohn

1892	1/6 d.	=	0,4	Proz.	der Löhne
1893	1/2 »	=	0,2	»	» »
1894	7 »	=	2,9	»	» »
1895	8 1/2 »	=	3,3	»	» »
1896	10 »	=	4,1	»	» »

Resultate:

Oktober 1896 schrieb mir Herr Clement Dalley:

1) Jahnke. 2) Thünen.

3) Labour Gazette, July 1895 S. 207.

»Ich kann es nicht sagen, ob das System zu einer grösseren Achtsamkeit und Aufmerksamkeit gelegentlich Anlass gegeben hat; ich glaube nicht.

»Wenn das Geld einmal im Jahr bar hingelegt ist, scheinen die Leute darauf zu vergessen, ausgenommen unmittelbar vor und nach der Verteilung.«

(1891) **J. D. Cartwright and Co.**, Capstadt, Süd-Afrika.

Engros- und Detailgeschäft und Import für Glas, Eisenwaren, Porzellan etc.

51 Angestellte, davon 30 Weisse, welche allein am Gewinne beteiligt werden.[1])

Vom Gewinn kommen zuerst in Abzug

a) die Zinsen für das Gesellschaftskapital,

b) 1½ Proz. der Kreditverkäufe,

c) ein fixes Minimaleinkommen der Gesellschafter.

10 Proz. des verbleibenden Restes werden als Bonus verteilt.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen. Die Auszahlung des Bonus erfolgt in bar alle 18 Monate.

Es betrug der Bonus in Prozenten der Löhne[1])

Sept. 1891	7 Proz.	Sept. 1894	10 Proz.
März 1893	8 »	März 1896	11 »

Sämtliche Angestellte stehen in Wochen- oder Zeitlöhnen[1]).

Resultate:

Wir lesen in *Schloss* Report:

»Wir haben in letzter Zeit immer das Glück gehabt, gute junge Arbeitskräfte. zu bekommen, daher war die bewirkte Besserung nicht so markant wie wohl sonst.«

Doch wird im einzelnen genannt: »Grösseres Interesse, besonders der älteren Leute, für Details und für harmonisches Znsammenwirken der verschiedenen Departements. Die Leute scheinen auch anzuerkennen, dass es in ihrem Interesse liegt, in Zeiten guten Geschäfts die Arbeit wenn möglich ohne fremde Beihilfe zu bewältigen.«

November 1896 schrieben mir die Herren Cartwright & Co., dass die Angestellten infolge des Systems grösseres Interesse am Geschäftsgang bekommen, sich achtsamer vor Verschwendung hüten u. s. w., indes nicht alle gleichmässig.

»Ob das System zu finanziellen Ersparnissen führt, ist schwer zu sagen.

Grössere Stabilität ist nicht eingetreten.«

(1891) **Philipps and Co.**, Wrexham. (*Schloss* Report S. 105.)

Thee- und Colonialwarenhandlung. 14 Angestellte, sämtlich im Zeitlohn[1]).

Die Löhne machen 40 Proz. der gesamten Ausgaben aus[1]).

Die Gewinnbeteiligung bestand hier bis 1894, d. h. bis zur Umwandlung des Geschäfts in eine Limited Company[2]).

Bonusberechnung: Der Gewinn bis zu einer fixen »Reservatgrenze« blieb dem Unternehmer. Dabei war als Reservatgrenze ein hinter dem Durchschnitts-Gewinn der vorausgehenden drei[3]) Jahre zurückbleibender Betrag angesetzt[4]). Der Ueberschuss ging zur Hälfte als Bonus an die Angestellten.

Die Bonusberechnung ebenso wie die Berechnung jenes Reservatgewinnes wurde von einem vereideten Revisor nachgeprüft.

---

1) Brief.

2) Labour Gazette, July 1895, S. 207.

3) S. die Rules.

4) Ein Gewinn war erst nach Zahlung 5prozentiger Kapitalzinsen vorhanden. (Rules.)

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen (excl. Verkaufsprovisionen).

Beteiligt waren die seit 6 Monaten Beschäftigten.

Die Auszahlung erfolgte bar [1]).

Im Zusammenhang mit der Gewinnbeteiligung existierte ein beratendes Komite der Angestellten für Geschäftsangelegenheiten.

Der 1892 und 1893 [2]) gezahlte Bonus machte im Durchschnitt $8^1/_2$ Prozent der Löhne aus [3]).

Die Gewinne schwankten in diesen Jahren beträchtlich mit den Konjunkturen des Marktes [2]).

Resultate:

Wir lesen im *Schloss* Bericht:

Die Herren Philipps and Co. sind der Ansicht [4]): »dass die Gewinnbeteiligung viel gethan hat in der Förderung des guten Einvernehmens und Sich Verstehens zwischen Arbeitern und Arbeitgebern und unter den Arbeitern selbst. Sie hat, glauben wir, unsere Hände dazu geführt, den Details des Geschäfts mehr Aufmerksamkeit zuzuwenden — ein sehr wichtiger Faktor dort, wo so viel in kleinen Quantitäten verkauft wird wie in diesem Detailgeschäft.

In unsrer Grosshandelsabteilung werden, meinen wir, die Aufträge sorgfältiger ausgeführt.

Andrerseits hat das Schema nicht zu irgend einer materiellen Mehrung unsrer Einnahmen geführt, während wir geglaubt hatten, dass es hier am allerdirektesten zur Wirksamkeit kommen werde.

Unsere kurze Erfahrung führt uns zu dem Schluss, dass, im grossen Ganzen, das Prinzip gute Ergebnisse zeitigt.

Auf Grund von anderswo gesammelten Erfahrungen sind wir der festen Ueberzeugung, dass es eine weit wirksamere und gegenseitig wohlthätigere Methode ist, die Belohnung direkt auf die Anstrengung jedes Arbeiters zu beziehen und nicht, wie wir gegenwärtig thun, auf das Totalergebnis.

Z. B. die Aussicht auf eine Provision zum Gehalt des Leiters, älteren Arbeiters, ersten Verkäufers (wie eben der Fall sein mag) hinzu, mit geringeren Gebühren für zweite und dritte Hände, würde, glauben wir, bessere Resultate hervorbringen als irgend ein anderes System, das für alle Glieder des Personals einen Bonus unabhängig von individuellem Verdienst vorsieht.«

Die Mittel und Wege, mit denen die Angestellten in der Lage wären, das Gedeihen des Geschäfts zu beeinflussen, spezifizierten mir die Herren Philipps and Co. wie folgt:

»1) durch mehr Aufmerksamkeit gegenüber den Kunden.

---

1) Der Bonus konnte zu 5 Proz. verzinslich die ersten 12 Monate unkündbar bei der Firma angelegt werden. — Im Fall einer Kündigung vor Abschluss des Finanzjahrs wurde ein der verflossenen Zeit proportionaler Bonus dem kündigenden oder entlassenen Partizipanten ausbezahlt (ausser es wurde der Arbeiter infolge »unehrenhaften« Verhaltens entlassen).

2) Brief.

3) 1894 wurde die Gewinnbeteiligung aufgegeben.

4) dies ist also geschrieben vor der Umwandlung des Geschäfts in eine Limited Comp.

2) durch Bewirkung grösserer Verkäufe.

3) durch Vermeidung von Zeitverschwendung — was den Geschäftsbetrieb mit weniger Personal ermöglichen würde.

4) durch Vermeidung von Verschwendung beim Wägen der Waren.«

(1890) **Osborne and Young,** Brixton. (*Schloss* Report S. 99).

Korn-, Mehl- und Futterhandlung. 60 Angestellte, alle sind beteiligt.

Sämtliche Angestellte beziehen Zeitlöhne; nur eine beschränkte Anzahl erhält zu ihrem Wochenlohn noch Provisionen[1]).

Die Firma kontrahiert mit jedem Einzelnen besonders und bemisst seinen Lohn je nach der Würdigung seiner individuellen Leistungen. Daneben verteilt sie am Schluss des Finanzjahres Extraremunerationen für sorgfältige und sparsame Behandlung der Waren, Eifer für die Entwicklung des Geschäfts und sonstige Verdienste. In Krankheitsfällen wird der volle Lohn weiter bezahlt, daneben bestreitet die Firma die Krankheitskosten incl. der Doktor - Rechnung. Jeder Angestellte bekommt jährlich im Sommer eine Woche Urlaub und ein Geldgeschenk von 1 Pfund. Ebenso wird an Bankfeiertagen der volle Lohn ausbezahlt.

Die Basis für die Berechnung des Bonus bildet der Durchschnittsgewinn einer Reihe von Jahren aus der Zeit unmittelbar vor 1890[2]): die Hälfte des Ueberschusses über diese Summe wird als Bonus verteilt. Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen, wobei Provisionen ausser Ansatz bleiben.

Die Auszahlung erfolgt bar. Der Bonus kann bei der Firma zu 5 Proz. verzinslich angelegt werden.

Der Bonus betrug[1]):

1891	5 Proz. der Löhne	1894	10 Proz. der Löhne
1892	5 » » »	1895	5 » » »
1893	10 » » »		

Mit Gewerkvereinen hat die Firma nie etwas zu thun gehabt; ihre Beziehungen mit den Angestellten sind von jeher sehr gute gewesen. Es gibt selten einen Wechsel im Personal. Von den 10 Leuten, die vor 21 Jahren bei der Gründung des Geschäfts engagiert wurden, sind noch 7 da.

Resultate:

1894 schrieben die Unternehmer an *Schloss*:

»Die Gewinnbeteiligung hat unzweifelhaft einen grossen Erfolg gehabt, besonders unter den denkenden und intelligenteren Angestellten. Es existiert das beste Einvernehmen zwischen Arbeitgebern und Arbeitern und unter diesen selbst. Das System erzeugt auch eine Bereitwilligkeit, wenn erforderlich, über die genaue Arbeitszeit hinaus zu arbeiten. Das Nettoergebnis des Experiments ist grössere Achtsamkeit vor Verschwendung, bessere Sorgfalt in der Behandlung von Pferden, Geschirren u. s. w. Unser Geschäft ist gewachsen, ebenso der Profit und das, obgleich wir die Zahl der Arbeitsstunden um zehn wöchentlich herabgesetzt haben.«

1896 schrieben mir die Herren Osborne und Young:

»Wir halten die Gewinnbeteiligung für ein richtiges Prinzip. Indes ändert sie nichts an der menschlichen Natur.

Wir glauben, dass einige von unseren Leuten achtsamer auf die Geschäftsinteressen schauen, andrerseits aber bemühen sich Andere, so bequem als möglich fortzuschlendern.

1) Quelle hiefür und für den nächsten Absatz: Brief. 2) Brief.

Wir müssen zu unserm grossen Bedauern sagen, dass wir in vielen Fällen in hohem Grade enttäuscht waren über das geringe Interesse, das unser Personal (als Ganzes) am Wirken des Systems genommen hat. Und obwohl wir 1893 und 1894 10 Proz. (der Löhne) ausbezahlt haben, sind wir voll davon überzeugt, dass die Extraprofite dieser Jahre von den Angestellten durch Entwicklung einer besonderen Energie n i c h t verdient waren.

Das Resultat ist: Die Einführung der Gewinnbeteiligung hat die Einen für einige Zeit angeeifert, auf die Andern nur geringe Wirkung ausgeübt; nach einer kurzen Periode aber liess sie die Mehrheit auf dem Fleck, auf dem sie vorher waren.«

(1892) **John Devereux and Sons**, Lowestoft. (*Schloss* Report S. 116.)

Die Zahl der Angestellten variiert zwischen 37 und 44, alle seit 6 Monaten Beschäftigten partizipieren.

Die Löhne betragen ungefähr 50 Proz. aller Ausgaben; alle Arbeit geschieht im Zeitlohn [1]).

Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Reingewinns, d. h. des nach Abzug der Kapitalzinsen verbleibenden Ueberschusses.

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

1893—1896 variierte der Bonusbetrag zwischen 8 und 10 Proz. der Löhne und war im Mittel 9 Proz. [1]).

R e s u l t a t e :

1894 schrieb die Firma: Im ganzen haben wir die Resultate sehr befriedigend gefunden, besonders was die älteren Leute betrifft. Wir bemerken, dass man besser auf die Gewinnste schaut und sich vor Verschwendungen in acht nimmt. Es existiert auch ein besseres Zusammenleben von Arbeitgebern und Arbeitern. Wir glauben, dass wir durch das bewiesene Mehr von Aufmerksamkeit und Eifer den gezahlten Bonus wieder hereinbekommen.«

Dagegen schrieben mir 1896 die Herren Devereux and Sons:

»Eine Beeinflussung der Gewinne wäre unseren Leuten auf verschiedenen Wegen möglich: durch sorgfältige Instandhaltung des Lagers, Vermeidung von Verschwendung, sorgfältiges Wägen, entgegenkommende und aufmerksame Bedienung der Kunden und durch vieles Andere.

Als wir zuerst im Jahre 1893 mit der Gewinnbeteiligung anfingen, wurde denn auch ein beträchtlicher Mehreifer in unserem Personal wach, aber wir fanden auch, dass in den folgenden Jahren dieser Eifer nachliess und die Dinge auf den alten Stand zurückkamen.

Unsere Firma war aus diesem Grunde genötigt, die Gewinnbeteiligung heuer fallen zu lassen.

Wir führten statt dessen ein abgestuftes Bonussystem ein, indem wir auf grund der individuellen Leistungen — so dass die Frage nach den Löhnen in die zweite Reihe tritt — absolut diskretionär die Gratifikationen bemessen.

Zum Gewinnbeteiligungssystem verhielt sich die Hälfte der Arbeiterschaft apathish und indifferent.

Unsere Beziehungen mit unserem Personal sind von jeher die befriedigendsten gewesen.«

(1888) **Binns and Co.**, Derby. (*Schloss* Report S. 75.) Weizen-, Korn- und Samengeschäft, Engros- und Detailgeschäft. 11—12 Angestellte.

---

1) Brief.

Sämtliche Angestellte stehen in Zeitlöhnen[1]). Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Gewinns, seit 1894 10 Prozent des Reingewinns[1]).

Die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Die Auszahlung erfolgt zur Hälfte bar, die andere Hälfte fliesst in einen Reservefonds, in dem die Guthaben der einzelnen Partizipanten getrennt verrechnet sind[1]). Der Reservefonds wurde ursprünglich zu dem Zwecke angelegt, um die Partizipanten in Verlustjahren zur Tragung des Verlustes heranzuziehen[2]), indes wurde er bis 1894 nur zu gunsten der Angestellten herangezogen. Mit der Umwandlung des Geschäfts in eine Limited Company, Juni 1894, wurde er allerdings definitiv zu einem Instrument der Verlust- und Gewinnbeteiligung gemacht[1]), indem für diejenigen Guthaben, die sich auf 5 Pfund beliefen, Fünfpfundaktien eingetauscht wurden, während die kleineren Guthaben seitdem solange, bis sie jenen Betrag erreichen, dieselbe Dividende beziehen wie die Aktionäre. Mit dem Besitz einer Fünfpfundaktie beginnt auch die Berechtigung zur Teilnahme an der Generalversammlung[3]).

1889—93 (incl.) betrug der Bonus im Durchschnitt 7,3 Proz. der Löhne.

Im einzelnen hat die Höhe des Bonus zwischen 1889 und 1895 beträchtlich geschwankt[1]).

Resultate:

»Die Gewinnbeteiligung«, lesen wir bei *Schloss* als Herrn Binns' Bericht, »hat sich zufriedenstellend bewährt. Wir haben keine Lohnstreitigkeiten, keine Störungen im Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitern gehabt, da aber dieser Zustand schon vor der Einführung der Gewinnbeteiligung bestand, kann ich nicht sagen, dass das Ergebnis irgend etwas Definitives zeigt, obwohl ich überzeugt bin, dass sie geholfen hat, ein Gefühl der Eintracht und der Korporation zu entwickeln. Ich bin zufrieden, dass sie mich finanziell bezahlt gemacht hat.«

Befragt, auf was für speziellen Wegen sich das System finanziell bezahlt gemacht habe, schrieb mir September 1896 Herr Binns:

»Ich fürchte, dass ich, was meine Erfahrungen der letzten 12 Monate angeht, kaum sagen kann, es habe mich die Gewinnbeteiligung finanziell bezahlt gemacht, indes leiden wir an lokalen und, glaube ich, vorübergehenden Misständen.

»Ich glaube sagen zu können, dass das System dazu geholfen hat, dass mich alle meine Angestellten als persönlichen Freund ansehen und dass wir uns in unsren Interessen als identisch fühlen . . .

»Ich blicke auf die Gewinnbeteiligung als ein Mittel zur Verbreitung der Kooperatividee und erblicke in ihr ein grosses Mittel, die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitern zu versöhnen. Indes halte ich für das beste und weitaus praktischeste Kooperativsystem unsere britische Konsumvereinsbewegung . . .«

(1882) **Brooke, Bond and Co.**, London, Manchester, Leeds und Bradford. (*Schloss* Report S. 56).

Theehandlung. 270 Angestellte; alle seit mindestens 6 Monaten Beschäftigten partizipieren.

Die geleistete Arbeit[1]) ist eine sehr verschiedene: Die Arbeit des Einkaufens und theoretischen Mischens, die von technisch geschulten Kräften verrichtet wird;

1) Brief.

2) Und zwar sollte ein Zehntel des Verlustes daraus gedeckt werden.

3) Wie es scheint, fliesst auch seit Juni 1894 die eine Hälfte des Bonus immer noch in den Reservefonds.

die gewöhnliche Arbeit im Hauptkontor; die Arbeit im Warenhaus. Hier hat der Thee verschiedene Prozesse der Halbfabrikation durchzumachen von seinem Empfang von den Docks ab bis zur Ablieferung an die Verkaufs-Filialen: Wägen, Stapeln, Proben, Ausscheiden, Mischen, Wiederverpacken in grossen Ballen und kleinen Packeten und Büchsen von allen Arten und Maassen. Endlich die Kundenbedienung in den Verkaufsläden, wo übrigens auch ein Teil der Ware erst verpackt wird.

Diese verschiedenen Leistungen werden von Personen verrichtet, die teils Monatsgehälter, teils Wochenlöhne erhalten, teils im Stücklohn und zwar hiebei wiederum teilweise im kollektiven Stücklohn stehen. Ungefähr die Hälfte des Arbeiterpersonals steht in Zeitlöhnen.

Alle diese Angestellten sind am Gewinn beteiligt. Der Bonus ist ein fixer Prozentsatz des Reingewinns; die Individualanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Die Auszahlung erfolgt halbjährlich und in bar. Bei Nachlässigkeit kann sie für Einzelne suspendiert werden.

Neben der Gewinnbeteiligung besteht noch eine von der Firma subventionierte Unterstützungskasse.

Es betrug der Bonus [1]) in Prozenten der Löhne

1882:	10	1889:	8
1883:	$10^1/_2$	1890:	$9^3/_4$
1884:	13	1891:	$10^1/_8$
1885:	$13^3/_4$	1892:	10
1886:	$13^1/_2$	1893:	$9^3/_4$
1887:	$9^1/_8$	1894:	$9^2/_3$
1888:	$8^1/_2$	1895:	$9^7/_8$

Resultate:

»1890 schrieben die Unternehmer: »Unser System verfolgte primär humanitäre Zwecke. Das Problem war, die Verdienste unsrer Angestellten zu erhöhen, ohne die Gewinnste der Unternehmer zu schmälern. Die Lösung, vermuteten wir, würde in grösserem Eifer, grösserer Achtsamkeit, Pünktlichkeit, Sparsamkeit mit Zeit und Material, in einer Identifikation der Interessen bestehen, . . . so dass die Gewinnste sich um den gezahlten Bonus vermehrten «

Davon, dass dies alles nun auch im Gefolge der Gewinnbeteiligung eingetreten wäre, schreiben die Unternehmer nichts. Dennoch bezeichnen sie sich (im selben Schreiben) als vollständig befriedigt von den Resultaten: » . . . unsre Leute erfreuen sich eines beträchtlichen Bonus. Wir andrerseits, haben die Vorteile einer besseren Auswahl, einer geringeren Geneigtheit des Personals zum Wechsel, einer geringeren Notwendigkeit unausgesetzter persönlicher Ueberwachung, die Leute sind lenkbarer und die Beziehungen angenehmer.«

Ausserdem wird (aus dem Jahre 1889) berichtet, dass das Kontorpersonal die Arbeit zu bewältigen trachtet, ohne dass es notwendig wird, das Personal zu vergrössern, um ihren Bonusanteil möglichst hoch zu halten.

1894 äusserten sich die Unternehmer wiederum über die Erfolge, und zwar konstatierten sie diesmal, dass die früher spezifizierten guten Resultate im allgemeinen anhalten. Indes kann mit der Vergrösserung der Arbeiterschaft in den Be-

1) Brief.

ziehungen zwischen Arbeitern und Werkmeistern nicht das persönliche Interesse in dem Grade vorhanden sein, als wie damals, da der Arbeiter noch weniger waren folglich wird vom Bonus nicht mehr so oft gesprochen.

Wir haben wenig Wechsel und unsre Arbeiter sind willig und energisch.«

September 1896 schrieben mir die Herren Brooke, Bond & Co.: »Es ist eine sehr schwierige Sache, den Wert der Gewinnbeteiligung für das Geschäftsinteresse abzuschätzen. Als sie zuerst eingeführt wurde, hatte sie zweifellos eine wohlthätige und stimulierende Wirkung auf unser Personal [1]); aber jetzt, da die Zahl sich so vergrössert hat, ist es nicht so leicht, Resultate zu bezeichnen.«

Es heisst weiter, dass die Bonusverteilung in manchen Fällen zu sehr als etwas Selbstverständliches angesehen werde, und deswegen gelegentlich durch die Suspension einer Auszahlung [2]) die Aufmerksamkeit für einige Zeit wieder auf den Zweck des Systems gerichtet werde.

»Indes glauben wir, dass unter den Intelligenteren in unserem Personal die Gewinnbeteiligung im allgemeinen ein Erfolg war; und sie befähigt uns, über eine höhere Klasse von Arbeitern zu verfügen und hat die Tendenz, die Engagements solcher, die Arbeitskräfte sind, zu verlängern.«

(1892) **John Williams and Sons,** Limited, Didsbury, Cheadle (Cheshire) Withington, Levenshulme, Fallowfield and Manchester. (*Schloss* Report S. 117.)

Kolonialwaren- und Lebensmittelhandlung. 45 Angestellte; es partizipieren die seit 6 Monaten Beschäftigten.

Das Geschäft ist ein reines Handelsgeschäft, es findet keinerlei gewerbliche Arbeit statt [3]).

Der Bonus steht in einem fixen Verhältnis zum Reingewinn. Die Individalanteile berechnen sich proportional den Löhnen.

Der Bonus wird von einer Revisorenfirma verifiziert. Die Auszahlung erfolgt halbjährlich und in bar.

Der Bonus betrug 1892 ein wenig über 2 Wochenlöhne [4]); 1892 und 1893 im Durchschnitt 3,1 Proz. der Löhne.

Resultate:

In einem Zirkular der Firma an die Angestellten aus dem April 1893 heisst es:

»Man hatte gehofft, dass die Leute in verantwortlicheren Stellen versuchen würden, ihre jüngeren Kollegen zu achtsamen Gewohnheiten zu erziehen, aber wir sehen täglich gleichgiltige Verschwendung in Dingen, wo sie sich vermeiden liessen und von deren Vermeidung alle profitieren würden.«

Die Firma erklärt, dass sie den Betrag von 2 Wochenlöhnen — eben den Bonus — verliert und bezeichnet das Resultat des Experiments als »höchst entmutigend.«

In *Schloss'* Report lesen wir:

»Einige Angestellte arbeiteten eifrig und suchten das Experiment zu einem Erfolg zu gestalten, diese Leute waren aber gute Arbeiter auch vorher. Der Durch-

1) Dabei wird mit Beziehung auf die ökonomische Wirksamkeit des Systems bemerkt, dass diese bei Stückarbeitern wegen der hier in höherem Grade erforderlichen Ueberwachung eine geringere ist als bei Zeitarbeitern.

2) nämlich einzelnen Partizipanten gegenüber.

3) Brief.

4) Zirkular vom 17. April 1893.

schnittsangestellte scheint nicht die Meinung unseres Anerbietens begriffen zu haben, wir vermissen im allgemeinen jeden positiven Effekt.«

Dasselbe total negative Resultat — »keine geringere Verschwendung, keine grössere Sorgfalt« — berichteten September 1896 die Unternehmer mir, sowie dass die Gewinnbeteiligung, »die den Faulen, Gleichgiltigen und Unehrlichen an Gewinnen partizipieren liess, die er nicht hatte machen helfen«, nach dreijährigem Versuche aufgegeben wurde, um dem »gewöhnlichen System Platz zu machen, die besten Löhne denjenigen zu geben, die sie am meisten verdienen«.

b) Ergebnisse.

1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung.

Wie sich aus dem vorgeführten Material ergiebt, sind die ökonomischen Resultate der Gewinnbeteiligung im Handel sehr geringfügig.

Nirgends wird gesagt, dass sich die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolg gestaltet hätte.

Am günstigsten lauten die Berichte bei Cartwright[1]): es wird berichtet: grösseres Interesse namentlich der älteren Leute für Details, für harmonisches Zusammenwirken der verschiedenen Abteilungen des Geschäfts; geringere Verschwendung, endlich grössere Geneigtheit zu Ueberzeitarbeit ohne Bezahlung. Aber auch hier wird gesagt, dass dies nicht gleichmässig für alle Angestellten gilt, und dass es zweifelhaft bleibt, ob durch das System finanzielle Ersparnisse bewerkstelligt worden sind.

Brooke, Bond & Co.[2]) glauben, dass unter den Intelligenteren ihres Personals die Gewinnbeteiligung im allgemeinen ein Erfolg war, halten es indess nicht für leicht, Resultate zu bezeichnen. Ein indirekter Erfolg ist, dass die Gewinnbeteiligung bessere Arbeitskräfte heranzieht und »die Tendenz zeigt, deren Engagements zu verlängern.«

Die Herren Osborne and Young[3]) bezeichnen als Resultat: »die Einführung der Gewinnbeteiligung hat die Einen für einige Zeit angeeifert, auf die Andern nur geringe Wirkung ausgeübt; nach einer kurzen Frist aber liess sie die Majorität auf dem Fleck, auf dem sie vorher stand.« Sie sind in hohem Grad enttäuscht gewesen über das geringe Interesse, das die Angestellten als Ganzes am Wirken des Systems genommen haben.«

Herr Binns[4]) ist nicht im stande, irgendwelche positive Ergebnisse namhaft zu machen. Es befriedigt ihn indess, dass das

1) S. 229. 2) S. 234. 3) S. 231. 4) S. 233.

System die schon vorher herzlichen Beziehungen zwischen ihm und den Angestellten noch herzlicher gestaltet hat.

Phillipps & Co.[1]) »meinen, dass in der Grosshandelsabteilung die Aufträge sorgfältiger ausgeführt werden. Indess hat das System nicht zu irgend einer materiellen Mehrung unsrer Einnahmen geführt, während wir geglaubt haben, dass es hier am allerdirektesten zur Wirksamkeit kommen werde«. Es wird des weiteren auf die grosse Ueberlegenheit des Prämiensystems hingewiesen.

Clement Dalley & Co.[2]) »glauben nicht, dass das System zu mehr Achtsamkeit und Aufmerksamkeit Anlass gegeben hat.«

John Devereux & Sons[3]) konstatieren, dass nach einigen Jahren der anfangs bemerkbare Mehreifer nachliess und die Dinge auf den alten Stand zurückkamen. Sie haben daher die Gewinnbeteiligung gegen ein Gratifikationssystem, das die Möglichkeit der Individualisierung giebt, fallen gelassen.

John Williams & Sons[4]) »vermissen im allgemeinen jeden positiven Effekt«.

Gemeinsam ist mehreren Fällen, dass in den ersten Jahren nach Einführung des Systems mehr oder minder grosse Ergebnisse in Bezug auf vermehrten Eifer der Angestellten zu konstatieren waren, die dann nach 2—4 Jahren dauernd verschwunden sind.

Die Bedingungen, unter denen die Gewinnbeteiligung in diesen acht Fällen ihre Wirksamkeit zu entfalten hatte, sind keineswegs ungünstige: Der Bonus betrug:

0,2—4,1 Proz. der Löhne, 7—11 Proz., 3,1 Proz., 8½ Proz., 5—10 Proz., 7⅛ Proz., 8—10 Proz., 8—13¼ Proz.

In sämtlichen 8 Fällen erfolgte die Bemessung der Individualanteile proportional den Löhnen, die Auszahlung ganz in barem. Mit einer Ausnahme[5]) stehen die Angestellten überall sämtlich im reinen Zeitlohn.

Zu einer Beeinflussung der Gewinne wären die Angestellten dieser Handelsgeschäfte durch sorgfältigere Behandlung der Waren, aufmerksamere Bedienung der Kunden, mehr Interesse für Bewirkung grösserer Verkäufe, bessere Zeitausnützung wohl im stande.

1) S. 230. 2) S. 229. 3) S. 233. 4) S. 236.
5) Brooke, Bond & Co.

Unter den so gearteten Bedingungen hat die Gewinnbeteiligung als Lohnsystem im Handel vollständig fiasco gemacht.

2) Einfluss auf die Stabilität der Angestellten.

In 1 Fall wird bemerkt, dass die Gewinnbeteiligung »die Tendenz habe, die Engagements guter Arbeitskräfte zu verlängern.«

IV. Gesamtergebnis.

Vorbemerkung.

Wiederholt wird betont, dass das hier angeführte Material nur einen Bruchteil der Anwendungsfälle von Gewinnbeteiligung darstellt. In einer Anzahl weiterer Fälle, die wegen ungenügender Nachrichten nicht verwertet werden können, wird ein günstiger Erfolg berichtet. In einer noch grösseren Reihe von Fällen lautet das Urteil über die Resultate unbefriedigt. Sehr gross ist endlich die Zahl jener Fälle, in denen zwar über die Organisation der Gewinnbeteiligung ausreichende Nachrichten vorliegen, bezüglich deren Resultate aber sich die Unternehmer gänzlich ausschweigen oder bestenfalls erklären: »Das Ergebnis sei befriedigend.« Das Ergebnis aller mit Gewinnbeteiligung gemachten Erfahrungen könnte daher möglicherweise ein anderes sein; wahrscheinlich würde es ein ungünstigeres Bild von der Wirksamkeit des Systems geben, als die hier vorgeführten Fälle; denn diese begreifen nur die mit Gewinnbeteiligung gemachten Erfahrungen, soweit sie bekannt geworden und wegen zureichender Nachrichten verwertbar sind; die Fälle, die nicht bekannt geworden, dürften aber wahrscheinlich solche mit ungünstigen Ergebnissen sein, da die rege Propaganda für das System wohl keinen Fall mit günstigen Ergebnissen unentdeckt und unbekannt gelassen haben dürfte.

1) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Arbeitsleistung.

Wenn wir zusammenfassend die bei der Industrie, Landwirtschaft und Handel gewonnenen Ergebnisse vergleichen, erhalten wir folgendes Bild:

Ein besonders grosser Erfolg der Gewinnbeteiligung ist, was ihre Wirkung auf Verbesserung der Arbeitsleistung betrifft, überall dort zu konstatieren gewesen, wo die Arbeit eine für das finanzielle Betriebsergebnis ausschlaggebende Rolle spielt; das traf in 4 von den geschilderten 57 Fällen zu.

Ueberall dort, wo die Arbeit eine ganz besonders zurücktretende Rolle unter den das finanzielle Betriebsergebnis beeinflussenden Faktoren spielt, ist aller Erfolg ausgeblieben. Das war in 6 unter den 57 Fällen so.

In diesem Zusammenhang ist auch daran zu erinnern, welche wirksame Rolle die Gewinnbeteiligung seit alten Zeiten in der Seefischerei spielt [1]); auch hier ist die Vorzüglichkeit der Arbeitsleistung, d. h., da eine Aufsicht monatelang unmöglich ist, der gute Wille des Personals von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens; und seit langem pflegt man sich diese vorzüglichen Leistungen der Mannschaft durch ihre Beteiligung am Gewinn zu sichern.

Vergegenwärtigen wir uns endlich die Rolle, die die Gewinnbeteiligung im Entlohnungssystem der verantwortlicheren Geschäftsleiter gewerblicher Unternehmungen spielt, so werden wir unbedenklich den Schluss ziehen dürfen: Ueberall dort, wo die Partizipanten einen ganz besonders grossen Einfluss auf das finanzielle Ergebnis des Unternehmens ausüben können, wird die Gewinnbeteiligung das geeignetste Mittel sein, die bestmöglichen Leistungen zu erzielen — mag es sich nun im konkreten um Beamte einer Aktiengesellschaft, Reisende, gelernte Stickerinnen oder Grubenarbeiter handeln. Stücklöhne, Prämien, Gruppenakkord können in diesen Fällen die günstigen Ergebnisse nicht erzielen wie Gewinnbeteiligung, wie sich seinerzeit bei den einzelnen Fällen deutlich ergeben hat.

Was die Fälle betrifft, in denen die Bedeutung der Arbeit für das Betriebsergebnis weder exceptionell gross noch exceptionell klein ist, so konstatieren wir, dass ein entschiedener Erfolg nur erreicht wurde dort, wo folgende Bedingungen zusammentrafen:

dass die Partizipanten sämtlich im reinen Zeitlohn angestellt waren [2]),

dass der Bonus nicht allzuklein (unter 2 Proz. der Löhne) war,

dass wenigstens ein Teil sofort bar ausbezahlt wurde — (mit 1 Ausnahme),

dass sich die Individualanteile proportional den Löhnen bemassen [3]).

1) Ein Anwendungsfall, der, weil unbestritten, bisher nicht berücksichtigt wurde.

2) Nur in zwei Fällen ist das Entlohnungssystem unbekannt.

3) In einem Fall kam neben der Lohnhöhe noch die Länge der Beschäftigungszeit in Betracht.

Wo nicht alle diese Bedingungen erfüllt waren, gestaltete sich die Gewinnbeteiligung nicht zu einem finanziellen Erfolg.

Aber keineswegs in allen diesen Fällen, in denen obige Bedingungen zusammentrafen, wurde das System zu einem finanziellen Erfolg, sondern nur in 6 unter 25; in den übrigen 19 Fällen, obwohl hier die bar ausbezahlten Bonusbeträge ebenso hoch, teilweise noch höher waren als in jenen sechs erfolgreichen Fällen, fallierte das System.

Ausserhalb der Grenzen jener vier Bedingungen stossen wir noch einmal auf einen erfolgreichen Fall von Gewinnbeteiligung: Sie war hier in der Hand eines neuen energischen Leiters einer herabgekommenen Fabrik das Mittel, die Disziplin wieder herzustellen und den früheren bedeutenden Warendiebstählen ein Ende zu bereiten.

Im übrigen treffen wir nur auf Misserfolge.

2) Einfluss der Gewinnbeteiligung auf die Stabilität der Angestellten.

Stabilisierung der Arbeiterschaft wurde erreicht in 8 unter 48 Fällen, wenn wir nämlich von denjenigen (9) Fällen absehen, in denen die Gewinnbeteiligung als Dienstalterspramiensystem organisiert ist [1]).

Der Grad der Stabilisierung ist ein sehr verschiedener. In keinem von den acht Fällen hat er die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolg zu gestalten vermocht, wenn dieser nicht schon durch direkt verbesserte Arbeitsleistungen gegeben war.

Was die Bedingungen betrifft, unter denen diese mehr oder minder grosse Stabilisierung erreicht wurde, so befinden sich unter den 8 Fällen jene 2 Fälle, in denen der Bonus unter allen 57 Fällen am grössten war, ferner 1 Fall, in dem der Bonus eine mässige und 5 Fälle, in denen er eine beträchtliche Lohnerhöhung bedeutete. In 1 Fall wurde der Bonus in eine Alterskassa gelegt, in den übrigen 7 Fällen geschah die Auszahlung bar.

Im allgemeinen ist Stabilisierung demnach nur dort erreicht worden, wo der Bonus hoch und sofort bar ausbezahlt wurde;

1) und von denen nur in einem Fall die Stabilisierung und die Anziehungskraft der Gewinnbeteiligung auf gute Arbeitskräfte das System zu einem finanziellen Erfolg zu machen vermochten.

aber keineswegs in allen diesen Fällen, sondern wieder nur in einem Teil derselben.

Es ergibt sich:

Als Lohnsystem ist die Gewinnbeteiligung minderwertig und unter normalen Verhältnissen für den Unternehmer in der Regel unrentabel.

Mit Sicherheit hat die Gewinnbeteiligung einen finanziellen Erfolg nur dort erzielt, wo die Arbeit eine ausschlaggebende Rolle unter den das finanzielle Betriebsergebnis beeinflussenden Faktoren spielt.

Mit Sicherheit hat die Gewinnbeteiligung dagegen einen finanziellen Misserfolg dort herbeigeführt, wo besonders klar zu Tage lag, dass die Leistung der Arbeiter für den Erfolg des Unternehmens von untergeordneter Bedeutung war.

In den anderen Fällen ist ein Erfolg nur ausnahmsweise eingetreten — in 7 Fällen unter 45 — und auch nur, wenn die Angestellten sämtlich im Zeitlohn standen, eine Entlohnung nach dem Arbeitsergebnis (Stücklohn, Prämien etc.) also nicht stattfand, aber keineswegs in allen diesen Fällen; in einer grossen Anzahl von Fällen war anfangs eine merklicheVerbesserung der Arbeitsleistung zu konstatieren gewesen, die aber nach Umlauf einiger Jahre schwand.

Dieses Ergebnis ist leicht zu verstehen.

Die Gewinnbeteiligung ist eben unter normalen Verhältnissen keine Entlohnungsmethode im Verhältnis zu dem was der Arbeiter leistet, und wenn oder sobald der Arbeiter das weiss, hört sie natürlich auf, einen merklichen Einfluss auf seine Arbeitsleistungen auszuüben [1]).

Diejenigen Unternehmen sind sehr wenig zahlreich, in denen

1) In diesem Zusammenhang ist es von Interesse zu konstatieren, dass es sich, abgesehen von den 4 Fällen, in denen die Arbeit eine ausschlaggebende Rolle für das finanzielle Betriebsergebnis spielt, in den übrigen 7 erfolgreichen Fällen ausnahmslos um Unternehmungen mit steigendem Profit handelt und dass in 6 von diesen 7 Fällen der Bonus eine ununterbrochene Steigerung aufweist. In diesen Fällen hat es der Arbeiter noch nicht sinnenfällig, d. h. an seinem Geldbeutel erfahren müssen, dass seine Anstrengungen für das finanzielle Betriebsergebnis nur eine beschränkte Bedeutung haben.

Indes haben wir auch Fälle kennen gelernt, in denen trotz ebensolcher günstigen Verhältnisse eine Wirkung von Anfang an nicht eingetreten ist.

die Leistungen der gewöhnlichen Arbeiter eine ausschlaggebende Rolle für das finanzielle Betriebsergebnis spielen; unter normalen Verhältnissen hängt die Existenz und die Grösse des Gewinns neben der Arbeitsleistung von anderen sehr wenig konstanten Faktoren ab, wie dem Marktpreis des Rohmaterials, der fertigen Artikel, der aufgenommenen Kapitalien, der Geschicklichkeit des Betriebs-Unternehmers, die Produkte den Bedürfnissen des Marktes anzupassen, seiner industriellen und kaufmännischen Befähigung, den Bodenpreisen, Steuern etc.

Gewöhnlich ist daher der Zusammenhang zwischen Qualität der Arbeitsleistung und Entlohnung bei der Gewinnbeteiligung ein sehr indirekter, oft gelockerter und zerrissener. Als Entlohnungsmethode muss sie daher selbstverständlich allen Lohnsystemen weit nachstehen, durch die die Intensität der Anstrengung des Arbeiters in eine unmittelbare Beziehung zur Höhe der Entlohnung gebracht ist.

Der Stückarbeiter bekommt um so mehr Lohn, je mehr er quantitativ fertig bringt. Ersparnisprämien, Güteprämien setzen die Sparsamkeit mit dem Material, die Qualität der Arbeit in ein direktes Verhältnis mit der Höhe der Entlohnung.

Ganz vorzügliche Resultate pflegt zu ergeben das Lohnsystem, das die Engländer »gain-sharing« nennen [1]) [2]), das dem Arbeiter, der einen Minimallohn bezieht, daneben einen Anteil an jeder Reduktion der Produktionskosten gewährt. Hier ist der Bonus ganz unabhängig von all den Momenten, auf die nicht der Arbeiter, sondern höchstens der Unternehmer einen Einfluss hat, hier ist er in alleinige Beziehung gesetzt zur Länge der Zeit, die der Arbeiter zu einer gewissen Arbeit braucht, zur Quantität des Materials, die er dazu verwendet etc., kurzum zu den Kosten seiner Arbeit, und je tiefer er dieselben unter ein vorher fixiertes Standard-Niveau herabzudrücken versteht, desto grösser ist seine Prämie. Diese Entlohnungsmethode bedeutet also eine Kombination von einem fixen Minimalzeitlohn mit einem System von progressiven Prämien und kann durch individuelle oder kollektive Organisation den verschiedensten Verhältnissen angepasst werden.

Hier überall bekommt der Arbeiter eine Entlohnung genau

1) Im Gegensatz zu »profit-sharing«. Nach *Webster* bedeutet »profit« den Ueberschuss des Wertes über die Kosten, »gain« »einen Vorteil, der erzielt wird«.

2) S. Report on Gainsharing von *D. F. Schloss*, Board of Trade, Labour department, London, Eyre and Spottiswoode 1895.

entsprechend der Vortrefflichkeit seiner Arbeitsleistung, mag nun der Profit des Unternehmers ein grosser oder ein kleiner oder gar keiner sein[1]).

Diesen Lohnsystemen gegenüber ist die Gewinnbeteiligung naturgemäss minderwertig.

Gewiss hat sie in manchen Fällen zu einem finanziellen Erfolg geführt: aber das waren Ausnahmen. Wenn dagegen dem Arbeiter die Möglichkeit gegeben wird, durch Stücklöhne, Prämien u. s. w. sein Einkommen zu verbessern, tritt die Wirkung auf die Arbeitsleistung mit unfehlbarer Sicherheit ein.

Gewiss hat die Gewinnbeteiligung ausserdem in vielen Fällen einen mehr oder minder grossen Teil der Arbeiterschaft zu Verbesserungen ihrer Leistung veranlasst, aber dieselben konnten das System finanziell nicht rentabel machen, da sie mit zu hohen Gewinnanteilen erkauft werden mussten.

Ganz eklatant zeigte sich die Inferiorität der Gewinnbeteiligung gegenüber dem Stücklohn — ausser in dem Umstand, dass die erfolgreichen Anwendungsfälle solche waren, in denen sämtliche Partizipanten im Zeitlohn beschäftigt waren — im Falle Petillat. Hier war, wie wir oben sahen, gleichzeitig mit der Einführung der Gewinnbeteiligung der Stücklohn zu Gunsten des Zeitlohns aufgegeben worden; und im ersten Jahr konnten die Unternehmer von dem günstigen Einfluss berichten, den diese Aenderung in der Entlohnungsmethode auf die Leistungen der Arbeiter ausübte; sie arbeiteten besser, die Produktion wurde vermehrt. Als die Arbeiter aber sahen, wie die Gewinnanteile in einem Jahr 2100 fr., im andern 3800 fr., im dritten 2800 fr. betrugen und merkten, dass Momente auf dieselben entscheidend einwirkten, die ausserhalb ihrer Machtsphäre lagen, hörten die Meisten auf, sich um einen ungewissen Lohn zu plagen und die Unternehmer mussten die Zeitlohnarbeit aufgeben und zum Stücklohn zurückkehren »als dem einzigen Mittel zu einer grösseren Produktion zu kommen und Gewinne zu realisieren«. Die Güte der Arbeit aber, die unter der Herrschaft des reinen Stücklohnsystems nicht gewahrt wurde, sicherten sich die Herren Pétillat, indem sie den bisher als Gewinnanteil verteilten Betrag als Gratifikationen auf-

1) Dazu kommt auch, dass hier auch zeitlich eine viel unmittelbarere Beziehung zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung besteht, während bei der Gewinnbeteiligung die Auszahlung meist nur jährlich erfolgt, was ihre Wirksamkeit wiederum nur schwächen kann.

teilten, unter Berücksichtigung des individuellen Verdienstes [1]).

Es ergibt sich: Als Lohnsystem ist die Gewinnbeteiligung in der Regel nur in jenen seltenen Fällen rentabel, in denen nach der Natur des Geschäftsbetriebs die Arbeit der massgebende Faktor für den Ausfall des finanziellen Betriebsergebnisses ist.

Hier ist sie das vorzüglichste Lohnsystem, das in Anwendung kommen kann.

Wir haben im Vorhergehenden versucht, auf Grund der vorliegenden Thatsachen und deren systematischer Verwertung zu einem Urteil über den Wert oder Unwert der Gewinnbeteiligung als Lohnsystem zu gelangen. Es ist von grossem Interesse, unser Ergebnis mit dem Ergebnis der 1886 von Dr. *Heinrich Frommer* geführten Untersuchung (vgl. oben S. 124) zu vergleichen.

Frommer haben 27 Fälle vorgelegen; über eine Reihe derselben sind seit dem neue Thatsachen bekannt geworden; 38 neue Fälle sind hinzugekommen; dagegen wurden bei der gegenwärtigen Untersuchung 8 bei *Frommer* behandelte Fälle ausgeschieden, teils weil bei ihnen Gewinnbeteiligung mit intensiver Kapitalbeteiligung der Angestellten zusammentrifft (bei Familistère de Guise, Billon et Isaac, Redouly (früher Leclaire), La Providence (früher Dorgé-Heuzé), Papéterie cooperative (früher Laroche-Joubert)), teils weil am Gewinn nicht Arbeiter, sondern Beamte beteiligt sind (bei der Eidgenössischen Postverwaltung, Allgemeinen Versicherungsgesellschaft in Paris (A. de Courcy)), teils weil die Arbeiter von einer Beteiligung mit festen Prozentsätzen, d. i. von einer Gewinnbeteiligung nichts wussten, damit die Gewinnbeteiligung also für den hier in Betracht kommenden Faktor nicht existierte (bei H. vom Bruck Söhne).

Frommer ist zu folgendem Gesamtergebnis gekommen:

»1) Nirgends tritt die Gewinnbeteiligung uns als eine neue oder eigentümliche Unternehmungsform entgegen; überall nur als ein besonderes Lohnsystem, das mit jedweder Unternehmungsform verknüpft werden kann, und zwar als ein Lohnsystem von aristokratischem Gepräge, indem fast durchweg nur die besten Arbeiter desselben teilhaftig werden.

»2) Auch als Lohnsystem hat die Gewinnbeteiligung sich nur da bewährt, wo die Arbeiter einen mehr oder weniger grossen Einfluss auf das Gedeihen eines Geschäftes

---

1) Die Stabilisierung der Angestellten herbeizuführen war die Gewinnbeteiligung im allgemeinen nur dort im stande, wo den Angestellten beträchtliche Gewinnanteile sofort bar ausbezahlt wurden. Dass sie hier eintrat, ist selbstverständlich, die Angestellten bleiben ja sonst auch, wenn die Arbeitsbedingungen gegenüber anderen Geschäften besonders günstig sind. Dass sie aber nur hier eintrat und in den zahlreichen anderen Fällen von Gewinnbeteiligung nicht, zeigt, dass es sich eben nicht um eine spezifische Wirkung der Gewinnbeteiligung handelt, sondern um ein Resultat der — zufällig in dieser Form gebotenen — besonders günstigen Arbeitsbedingungen. Im übrigen hat die Stabilisierung mit einer Ausnahme nie die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolg zu machen vermocht.

haben; wo dagegen eine ausserordentliche Geschicklichkeit der Leitung oder Schwankungen der Konjunktur für das Gelingen der Unternehmung nahezu alles sind, haben die Gewinnbeteiligungsversuche, als wirkungslos, sich nicht halten können.

»3) Als erfolgreiches Lohnsystem zeigte sich die Gewinnbeteiligung unter den eben genannten Umständen, insoferne sie zu einer Steigerung der Qualität der Arbeitsleistung oder zu einer Mehrung ihrer Menge oder dahin führte, dem Arbeitgeber die regelmässige und dauernde Verfügung über willige Arbeitskräfte, welche sonst in Frage gestellt gewesen wäre, zu sichern.

»4) Als Lohnsystem wird die Gewinnbeteiligung an Wirksamkeit übertroffen in der Erzielung einer Steigerung der Grösse der Arbeitsleistungen durch die verschiedenen Systeme der Akkordlöhnung, in der Erzielung grösserer Güte der Leistungen durch Güteprämien, in der Erzielung von Material-Ersparnissen durch Ersparnisprämien, wo diese verschiedenen Systeme technisch anwendbar sind. Die Herbeiführung eines regelmässigen Werkstättenbesuches lässt sich ebensogut, wenn nicht besser, durch festgelegte Gratifikationen als durch Gewinnbeteiligung erzielen. Betreffs der Sicherung der gewünschten Arbeiterzahl hat die einfache Gewinnbeteiligung Erfolg nur in einem ganz vereinzelten Fall aufzuweisen, in dem der Bonus sehr hoch war. Im übrigen vermochte die Gewinnbeteiligung auch diesen Erfolg nur zu erreichen durch Festlegung des den Arbeitern zugeteilten Bonus in sog. Wohlfahrtseinrichtungen, die mit dem Geschäft verknüpft wurden. Ueberall hat sich gezeigt, dass diese an sich dasselbe Resultat auch ohne Gewinnbeteiligung zu erzielen vermochten. Nur wo diese verschiedenen teils intensiver, teils gleichartig wirkenden Lohnsysteme aus technischen Gründen nicht anwendbar sind, erscheint die Gewinnbeteiligung zweckmässig.

»5) Wo die Gewinnbeteiligung Erfolge in einer der eben gedachten Richtungen erzielt hat, waren die Erfolge in Erzielung grösserer Menge und Güte der Leistungen um so grösser, je unmittelbarer den Arbeitern der zugeteilte Bonus zur Verfügung gestellt wurde, die Erfolge in Erzielung einer grösseren Stetigkeit und Gefügigkeit der Arbeiter waren um so bedeutender, je schwieriger es den Arbeitern gemacht wurde, den zugeteilten Gewinnanteil zu realisieren.

»6) Wo Lohnstreitigkeiten und im Gefolge derselben Arbeitseinstellungen häufig sind, hat sich die Gewinnbeteiligung oft als Mittel bewährt, um durch die von ihr verursachte, mit der Besserung der Konjunktur Hand in Hand gehende Steigerung der Einnahmen der Arbeiter diese Misstände zu vermeiden, wo nicht, wie in England, die Arbeiter auch hier der auf Gewerkvereine beider Parteien gegründeten Organisation in Schieds- und Einigungskammern, die ihnen diese Steigerung unmittelbar durch Lohnerhöhungen zu gute kommen lässt, den Vorzug gaben.

»7) Nirgends hat die Gewinnbeteiligung sich fähig gezeigt, die Arbeiter von der Teilnahme an grossen sozialen Bewegungen, in denen die Arbeiterwelt jeweilig ihr Heil sah, abzuhalten. Wo immer sie zu Versuchen in dieser Richtung führte, sind dieselben zusammengebrochen.

»8) Als einziges Gebiet, auf dem die Gewinnbeteiligung als Lohnsystem vor allen anderen den Vorzug verdient, haben sich die Fälle gezeigt, in denen sich das Verhalten der gewinnbeteiligten Arbeiter weniger für das Gelingen dieser oder jener Arbeitsleistung als für das Ganze nach jeder Richtung hin von durchschlagender Bedeutung zeigt und andrerseits die Arbeiter entweder die Bildung haben (wie bei den höheren Angestellten eines Geschäfts) oder nach der Natur des Geschäfts leicht erkennen (wie beim Seefischfang), dass ihr Verhalten in engem Zuammenhang mit der Steigerung ihrer Einnahmen durch das Gelingen des Unternehmens stehe; also

in den Fällen, in denen sie, man möchte beinahe sagen, von jeher in Anwendung kam.

»Das Ergebnis ist demnach, dass die Gewinnbeteiligung nur da anwendbar ist, wo die Arbeiter überhaupt einen entsprechenden Einfluss auf die Gestaltung des Geschäftsertrags besitzen und ein anderes, an sich zweckmässigeres Lohnsystem nicht möglich ist, also abgesehen von jenen Fällen, in denen sie von Arbeitseinstellungen abzuhalten vermochte, insbesondere in eben den letzterwähnten Fällen, in denen sie fast zu etwas Selbstverständlichem geworden ist«.

Vergleichen wir diese acht Sätze mit dem Ergebnis der gegenwärtigen Untersuchung:

ad 1) Dieser Satz wird durch die neueren Ergebnisse durchweg bestätigt, insbesondere tritt der aristokratische Charakter der Gewinnbeteiligung auch in unsrer Untersuchung hervor; allerdings sind die Fälle sehr zahlreich, in denen versucht wurde, die Gewinnbeteiligung auch in Unternehmungen einzuführen, in denen es sich keineswegs um hochstehende Arbeiterkategorien handelt und gleich wohl auch hier nicht etwa bloss die besten Arbeiter, sondern die Mehrheit oder die Gesamtheit der Arbeiter beteiligt waren. Aber bei der Entscheidung der Frage, welchen Arbeiterkategorien die Gewinnbeteiligung zugänglich ist, können naturgemäss nur die Fälle von Dauer, die erfolgreichen Fälle in Betracht gezogen werden. Und unter den 11 erfolgreichen Fällen der gegenwärtigen Untersuchung befinden sich nur 6 Fälle, bei denen man nicht von hochstehenden Arbeitern sprechen kann [1]). Das ist ein sehr schlechter Prozentsatz für die wenig oder gar nicht gelernten Arbeiter, angesichts dessen, dass die absolute Zahl der hoch gelernten Arbeiter eine unvergleich viel niedrigere ist.

ad 2) Dieser Satz muss in seinem vollen Umfange auch heute aufrecht erhalten werden.

ad 3) Auch dieser Satz wird durch die gegenwärtige Untersuchung bestätigt. Was indes den Effekt der Stabilisierung betrifft, so vermochte derselbe die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolge nicht zu machen, wenn dieser nicht schon durch andere Umstände (verbesserte Arbeitsleistung) gegeben war (mit einer einzigen Ausnahme, in der die Gewinnbeteiligung gute Arbeitskräfte herbeizog).

ad 4) Dieser Satz muss angesichts der neueren Erfahrungen in einem Punkte berichtigt werden (siehe darüber ad 5) und wird im übrigen bestätigt.

ad 5) Dieser Satz bedarf insofern einer Ergänzung, als wir nicht weniger als 8 Fälle kennen gelernt haben, in denen ein barausbezahlter Bonus allein schon die Stabilisierung der Angestellten herbeigeführt hat; dagegen war der Bonus, der zur Erreichung dieses Zwecks erforderlich war, allerdings von einer Höhe, dass der Effekt der Stabilisierung nicht vermochte, die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolg zu gestalten, wenn dieser finanzielle Erfolg nicht bereits aus anderen Ursachen gegeben war (mit 1 Ausnahme).

Dass im übrigen Unmittelbarkeit des Bonusgenusses eine grössere und Festlegung des Bonus eine kleinere Wirkung auf den Arbeitseifer ausübt, hat auch die gegenwärtige Untersuchung wahrscheinlich gemacht.

ad 6) und 7) Ob und in wie weit diese Sätze auch heute noch aufrecht erhalten werden können, wird sich unten im 2. Kapitel ergeben.

ad 8) Der erste Absatz dieses Satzes wird, wie wir gesehen haben, durch die

1) Es sind das die Fälle: Briggs, South Metropolitan Gas Company, Bourreiff, Rogers, Fidler, Jahnke.

neueren Erfahrungen auf's schlagendste bestätigt. Fallen lassen möchte ich lediglich das subjektive Element, »wo die Angestellten die Bildung haben, die Bedeutung ihrer Arbeit für das finanzielle Betriebsergebnis zu würdigen«. Es liegt keine Erfahrungsthatsache vor, dass die Angestellten je die objektiv vorhandene Möglichkeit, den Gewinn zu beeinflussen, unterschätzt hätten — wenn darüber geklagt wird, dass die Arbeiter intellektuell noch zu tief stünden, um das Prinzip der Gewinnbeteiligung begreifen zu können, hat sich bisher immer herausgestellt, dass man dort, wo man so klagt, unter dem Prinzip der Gewinnbeteiligung wenigstens mit auch eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen begreift —; im Gegenteil haben die Arbeiter vielfach die ihnen offenstehende Möglichkeit, das finanzielle Betriebsergebnis zu beeinflussen, überschätzt.

Man wird vielmehr als Ergebnis der bisherigen Erfahrungen feststellen müssen, dass die Gewinnbeteiligung dort das vorzüglichste Lohnsystem ist, wo objektiv im konkreten Fall die Verhältnisse so gelagert sind, dass die Arbeit für das finanzielle Betriebsergebnis eine durchschlagende Bedeutung hat — mag es sich nun um Walfischfänger oder Stickerinnen oder Kohlenarbeiter [1]) oder Atelierchefs handeln.

Was dagegen das Schlussergebnis anlangt, das *Frommer* im zweiten Teil des 8. Satzes aufstellt, so ist dasselbe entschieden zu eng formuliert. *Frommer* hat vollkommen Recht, wenn er betont, dass die Gewinnbeteiligung anders als in Ausnahmefällen einen Vorzug vor den gewöhnlichen Lohnsystemen nicht verdiene; dass im Gegenteil die Wirkungen von Akkordlöhnen, von Güte- und Ersparnisprämien, auf die Steigerung des Fleisses, die Verbesserung der Arbeitsleistung in viel grösserer Allgemeinheit und mit weit grösserer Regelmässigkeit und Sicherheit eintreten als bei der Gewinnbeteiligung; nichtsdestoweniger haben wir Fälle kennen gelernt, in denen diese Wirkungen eben auch durch die Gewinnbeteiligung erzielt wurden; und in denen der finanzielle Erfolg die Gewinnbeteiligung als anwendbar erwies, obwohl ja auch die anderen Lohnmethoden möglich gewesen wären.

Mit Vergnügen würde ich mich auch mit den übrigen Schriftstellern auseinandersetzen, die den Gegenstand der Gewinnbeteiligung in den verschiedenen Sprachen in Büchern, Broschüren und Artikeln, in Weltausstellungsvorträgen, Kongressreden und Bankettoasten so zahlreich behandeln. Allein es wird von dieser Seite argumentiert mit Idealen, Postulaten, Verallgemeinerungen und unbewiesenen Aufstellungen, und so sehr man sich mancherseits auch auf die Thatsachen beruft, pflegt es sich dabei doch nicht um eine systematische Verwertung des Thatsachenmaterials zu handeln, sondern höchstens um allgemeine Eindrücke daraus, vielfach auch um Ignorirung desselben.

Anhang.

V. Gewinnbeteiligung und Lohnhöhe.

Die englischen Gewerkvereine pflegen auf einem Lohnsatz zu

1) Womit nicht behauptet werden will, dass in jedem Stickereigeschäft und jeder Kohlengrube die Arbeit eine durchschlagende Bedeutung für das finanzielle Betriebsergebnis habe; aber wenn und solange die individuellen Verhältnisse eines bestimmten Etablissements der Arbeit eine solche Bedeutung verleihen, wie bei Nayrolles und bei Briggs, so ist für das System der wenig gelernte Kohlenhäuer ebenso empfänglich, wie die Feinstickerin.

bestehen, der für das betreffende Gewerbe entsprechend der jeweiligen Marktlage festgesetzt als der Normallohnsatz gilt und mit dem Namen Trade Union wages (Gewerkvereinslohnsatz) bezeichnet wird. Diese Gewerkvereinslohnsätze sind von verschiedenen Munizipalverwaltungen zur Bedingung bei Vergebung von Arbeiten an Unternehmer gemacht worden und auch das Unterhaus hat unter dem letzten liberalen Ministerium den Beschluss gefasst, dass Regierungsaufträge nur an solche Firmen begeben werden sollen, die Gewerkvereinslohnsätze zahlen. Es fragt sich nun, wie verhalten sich die von den Gewinnbeteiligungsfirmen gezahlten Löhne zu den Gewerkvereinslohnsätzen?

Das englische Arbeitsamt hat diese Frage an die Gewerkvereine gestellt. In *Schloss'* Report finden sich 61 Antworten von Gewerkvereinen auf die Fragen:

a) ob in bestimmten (anonym bleibenden) Gewinnbeteiligungsfirmen Gewerkvereinslöhne bezahlt würden;

b) ob der Gewerkverein Ausstellungen am System zu machen habe.

Was die erste Frage betrifft, so lautete in 19 Fällen die Antwort, dass am betreffenden Platz für die in Frage kommenden Arbeiter kein Gewerkverein existiere; in 4 von diesen 19 Fällen wurde aber der Lohn als von ortsüblicher Höhe bezeichnet.

Unter den 42 Gewinnbeteiligungsfirmen, für deren Arbeiter am Platz Gewerkvereine existieren, befanden sich 14, in denen nach den Mitteilungen der betreffenden Gewerkvereine nicht Gewerkvereinslöhne, d. h. niedrigere Löhne bezahlt wurden, darunter waren 3 Fälle, in denen die Gewinnbeteiligung nicht mehr bestand. In einem von den 14 Fällen wurden indes die distriktsüblichen Sätze gezahlt.

In einem Fall betrug die Differenz 9 sh. pro Woche; die Gewinnbeteiligung kam hier zu Fall, die Arbeiter haben seitdem ihre Gewerkvereinslohnsätze erreicht. In einem andern Fall wird der Lohn als beträchtlich unter den Gewerkvereinslöhnen stehend bezeichnet, in zwei Fällen gesagt, dass Löhne uud Bonus zusammen (ausser ganz vereinzelt und dann nur sehr gering) die Gewerkvereinslöhne nicht übersteigen, in einem Fall, dass der Lohn nach Einführung des Systems reduziert worden sei und, nachdem auch im letzten Jahre der Bonus ausgeblieben war, nicht weiter erhöht wurde, in einem Fall, dass die Arbeiter für Verluste an Materialien aufzukommen hatten, bei denen das sonst nicht üblich sei,

sowie dass Lohn und Bonus zusammen die Gewerkvereinslöhne nicht übersteigen; in einem Fall, dass nach Einführung des Systems die Löhne reduziert zu werden begannen und jetzt volle 40 Proz. unter den Gewerkvereinssätzen betragen [1]).

Unter den 28 Firmen, die Gewerkvereinssätze bezahlen, befindet sich eine, die die höchsten Lohnsätze des Distrikts zahlt, und eine, die höhere als Gewerkvereinslöhne zahlt.

Unter den 42 Aeusserungen von Gewerkvereinen über konkrete Anwendungsfälle von Gewinnbeteiligung, die der englische Parlamentsbericht verzeichnet, befinden sich 4, die sich über das System günstig aussprechen und 4, die sich einer Stellungnahme enthalten, weil bis jetzt ein Anlass zu einer solchen noch nicht gegeben war, während in den übrigen 34 Fällen die Gewinnbeteiligung, so wie sie im konkreten Falle vorliegt, von den Gewerkvereinen verurteilt wird.

Die Gründe der Verurteilung sind mannigfacher Art: Einen Grund haben wir oben kennen gelernt: Viele Firmen zahlen nicht die vom Gewerkverein als »fair« bezeichneten Löhne.

Ausserdem wird beanstandet, dass aus den Partizipanten mehr Arbeit herausgepresst wird als gewöhnlich, dass die Arbeiter »wie Sklaven zu arbeiten haben«, »dass seit Einführung der Gewinnbeteiligung eine neue Arbeitsmethode eingeführt wurde, wobei zwei Leute das zu leisten haben, was früher drei geleistet haben«, »dass seit Einführung dieses Systems Ueberzeit geleistet wird ohne Extrabezahlung, und die Zuziehung von Hilfskräften womöglich vermieden wird« (in 2 Fällen), »dass das System ein solches ist, das geeignet ist, das Maximum von Arbeitsleistung mit dem Minimum von Arbeitskräften zu erreichen«.

2. Kapitel.

Die Gewinnbeteiligung als Instrument des sozialen Friedens.

Eine Frage von kaum geringerer Wichtigkeit wie die nach

1) Die Herren Aitken, Dott and Son (Report S. 81) haben ferner die Gewinnbeteiligung nach einjährigem Versuch wieder aufgegeben. Sie führten das System ein als »Vorstufe zu einem ausgesprochenen Korporativsystem, unter dem die Arbeiter mehr am Risiko teilnehmen sollten, aber unter normalen Verhältnissen ein grösseres Einkommen beziehen sollten«. Die Arbeiter waren in der Mehrheit gegen dieses unbeschränkte Risiko und die Unternehmer gaben daher die Gewinnbeteiligung auf und »kamen wieder darauf zurück, die allgemein gebräuchlichen Lohnsätze zu zahlen«. Also war auch hier die Gewinnbeteiligung offenbar mit einer Verminderung der Löhne verbunden gewesen.

den Wirkungen der Gewinnnbeteiligung auf das Produktionsinteresse ist die Frage: Wie wirkt sie auf die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitern ein?

Wir sehen dabei ab von ihrer Einwirkung auf die gemütlichen Gefühle beider Parteien. Dass die Gewinnbeteiligung geeignet ist [1]), schlecht gewordene Beziehungen und aufgehäufte Erbitterung zwischen Unternehmer und Arbeitern zu beseitigen und zu einem guten Einvernehmen zu führen, hat die Geschichte der Gewinnbeteiligung oft bewiesen, hat sich auch im III. Abschnitt wiederholt gezeigt. Die Besserung der Beziehungen war hier der Ausdruck der Anerkennung dafür, dass die Angestellten in den Augen des Unternehmers etwas anderes bedeuten als blosse Ziffern von Produktionskosten, an denen er weiter kein Interesse hatte, als sie möglichst niedrig zu halten.

Aber das ist kein Erfolg der Gewinnbeteiligung als solcher, wie wir denn auch gesehen haben, dass in zahlreichen Fällen die Beziehungen schon vor ihrer Einführung gute und herzliche waren. Gute Beziehungen pflegen erfahrungsgemäss überall dort einzutreten, wo die Angestellten als Menschen mit eigenem Selbstbestimmungsrecht betrachtet und behandelt werden. Ein Ausdruck dieser Anerkennung kann die Gewinnbeteiligung sein, bezw. kann sie wenigstens als solcher von den Angestellten zunächst aufgefasst werden; ein Ausdruck dieser Anerkennung kann aber auch anderer Art sein, z. B. Respektierung des Coalitions- und Organisationsrechtes.

Also nicht danach fragen wir, ob den Kämpfen um die Arbeitsbedingungen durch Gewinnbeteiligung die persönliche Spitze abgebrochen werden kann: das ist vielmehr unbedenklich zugegeben; aber dieser Effekt wird auch auf andere Weise erreicht und ist seit langem auf andere Weise hundertfältig erreicht worden.

Wir fragen vielmehr, ob es möglich ist, durch Gewinnbeteiligung die Kämpfe um die Arbeitsbedingungen sachlich auf ein anderes Gebiet zu lenken, ob es möglich ist, durch sie »von unten herauf zu reformieren, in den einzelnen Geschäften den Frieden wiederherzustellen, um ihn so für ganze Geschäftsbranchen und die ganze Gesellschaft wiederzufinden« [2]); ob die Gewinnbeteiligung geeignet ist, die Interessen der individuellen Unternehmen und ihrer Angestellten zusammenzuketten und in eine gemeinsame

1) obschon nicht der Erfolg in allen Fällen eingetreten ist.

2) *Schmoller, G.* Zur Sozial- und Gewerbepolitik der Gegenwart S. 460/1.

Kampfesstellung zu den Interessen der Konkurrenzunternehmen und deren Angestellten zu bringen, mit einem Wort, ob sie fähig ist, die »perpendikulare Division der Industrie« an die Stelle der »horizontalen« zu setzen, den Gewerkverein zu verdrängen.

Anders formuliert lautet die Frage also: Wer ist stärker, die Gewinnbeteiligung oder der Gewerkverein?

Wenn wir diese Frage stellen, müssen wir uns davor hüten, sie mit einer anderen zu verwechseln: ob es im Gefolge der Gewinnbeteiligung dann und wann möglich geworden ist, Kämpfe um die Arbeitsbedingungen ohne das Mittel des Streiks oder der Aussperrung durchzuführen. Denn auch dies wäre wiederum kein spezifischer Erfolg der Gewinnbeteiligung. Arbeitseinstellungen oder Arbeitsaussperrungen sind das letzte Mittel zur Bestimmung des Preises der Ware Arbeit, wenn Käufer und Verkäufer sich nicht über das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkte einigen können. Dann wird eben die Frage praktisch ausgetragen: durch Zurückziehung von Angebot oder Nachfrage. In der Natur der Sache liegt es, dass diese Frage auch auf einem andern Weg entschieden werden kann, nämlich durch sachliche Erörterung der thatsächlichen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, durch Negotiation und Schiedsgerichte. Man weiss, in welchem grossen Umfang dort, wo die Arbeiterorganisationen ihre grösste Ausbildung erfahren haben, in England, die Erledigung streitig gewordener Arbeitsbedingungen auf diesem Wege erfolgt. Dass die Gewinnbeteiligung, wenn es durch sie gelang, die persönlichen Beziehungen zu guten zu gestalten, auch die Erledigung auftauchender Streitigkeiten auf dem friedlichen Wege der Verhandlung förderte, ist selbstverständlich. So haben wir gehört, dass bei Briggs alle die Arbeitsstreitigkeiten, die vorher mit grossem Vermögensverlust durch Streiks und Lockouts ausgetragen wurden, nach Einführung des Systems ohne Zeitverlust durch sachliche Besprechung erledigt wurden und die Unternehmer feierten ihren Versuch jahrelang als ein »remedy for strikes«. Das Ausbleiben von bitteren Gefühlen und heissen Kämpfen um die Arbeitsbedingungen wird als eine Folge der Gewinnbeteiligung auch berichtet im Falle Brewster [1]). Aber man erinnert sich, wie wenig beidesmal diese friedliche Behandlung der auftauchenden Fragen eine Verlegung des Kampfes auf ein sachlich anderes Gebiet, eine Geneigtheit der Angestellten zur »perpendikularen Division

1) *Böhmert* S. 127.

der Industrie« bedeutet hat. So wird das Ausbleiben von Streiks auch berichtet bei Chaix, Borchert, Bord, Porzellanfabrik Nyon, Pétillat, Garaudé, Boureiff. Bei Chaix und Garaudé ist jeder Streik mit einem Vermögensverlust verbunden[1]), in den übrigen fünf Fällen ist ein Vermögensverlust nicht eine Folge des Streiks; der Bonus ist in diesen Fällen aber sehr beträchtlich[2]) und wird mit einer Ausnahme[3]) sofort bar ausbezahlt. Es ist gewiss, dass die Verhältnisse in diesen Fällen also derart günstig sind, dass a priori wohl angenommen werden könnte, die Arbeiter dieser Unternehmen seien wirklich »für die perpendikulare Organisation« gewonnen worden. Aber es ist kein positiver Anhaltspunkt vorhanden, der uns das mit einiger Sicherheit annehmen liesse, und so bleibt die Wahrscheinlichkeit bestehen, dass es sich hier ebenso wie bei Briggs und Brewster nur um die Erledigung der alten Fragen in friedlicheren Formen als bisher gehandelt hat.

Um in unsrer Frage zu einer Antwort zu kommen, können wir vielmehr nur diejenigen Fälle ins Auge fassen, bei denen die Nachrichten genügend ausführlich sind, um ersehen zu lassen, dass es sich wirklich um eine Kraftprobe zwischen Gewinnbeteiligung und Gewerkverein handelt.

In dieser Beziehung wolle man vor allem die im III. Abschnitt besprochenen Fälle Brewster (S. 154), Briggs (S. 184) und South Metropolitan Gas Company (S. 155) nachlesen. Jedesmal wurde die Gewinnbeteiligung als Mittel gebraucht, um die Arbeiter dem Gewerkverein abspenstig zu machen. Jedesmal versagte sie als Mittel. Auch in der South Metropolitan Gas Company unterlag der Gewerkverein nicht der Gewinnbeteiligung sondern den grösseren ökonomischen Machtmitteln der Gesellschaft[4]).

1) mit dem Verlust des in der Pensionskasse angelegten Bonus (Garaudé) oder Bonusdrittels (Chaix).

2) 7—10 Prozent der Löhne, 1½—25 Prozent, 5—16 Prozent, 10—22 Prozent, 80—102 Fr.

3) Pétillat; hier fliesst die Hälfte des Bonus in eine Alterskasse.

4) Die Gewinnbeteiligung ist hier ein blosses Appendix jener Verträge, durch die sich die Arbeiter ihres Koalitionsrechtes begeben. Das ergibt sich einmal daraus, dass jene Arbeiter, die die Gesellschaft heute beschäftigt und am Gewinn beteiligt, entweder solche sind, die wie die Hofarbeiter, Lampenanzünder u. s. w. überhaupt nie einer Berufsorganisation angehört haben, oder solche, die, 1889 als Streikbrecher aus allen Teilen des Landes herbeigeholt, die Plätze der ausständigen Retortenmänner eingenommen haben. Ferner ist zu beachten, dass die Gesellschaft jenen Stellenbewerbern, die die Verträge mit dem Koalitionsverzicht und der Anwartschaft auf Gewinnbeteiligung unterzeichnen, den Vorzug vor Andern gibt. Da es sich um Arbeiter

Eine Kraftprobe zwischen Gewerkverein und Gewinnbeteiligung fand ferner in folgenden Fällen statt [1]):

John and Henry Gwynne, Maschinenbauer (*Schloss'* Report S. 37); die Einführung der Gewinnbeteiligung war hier mit der Ankündigung verbunden, keine Gewerkvereinler zu beschäftigen, wogegen die Firma erklärte, keinem Unternehmerverein beizutreten.

Nach drei Jahren kam das System zu Falle; die Unternehmer fanden es nicht befriedigend.

Dieselbe Politik befolgten die Herren Fox, Head & Co. (ibid. S. 35), Eisenwerksbesitzer in Middlesborough. Auch hier waren zur Gewinnbeteiligung nur Nichtunionisten zugelassen und auch hier mussten die Unternehmer die Erfahrung machen, dass die Arbeiter im ganzen »eine nicht genügend hohe moralische und intellektuelle Bildung hatten, um das Kooperativprinzip vollständig zu begreifen und gewissenhaft in die Praxis zu übersetzen.« Nach einigen Jahren trat nämlich ein Drittel der Arbeiter (die Puddler) unter Verzicht auf den Bonus ihrem Gewerkverein bei.

Herr J. Gimson, Maschinenbauer in Leicester (ib. S. 42) musste ebenfalls die Wahrnehmung machen, dass sich seine Arbeiter »mehr an den Gewerkverein als an das Geschäft gebunden erachteten«. Sie weigerten sich nämlich, Ueberzeitarbeit ohne den gewerkvereinlichen Ueberzeitlohn zu arbeiten.

Die Bauunternehmer Peto. Bros. (ib. S. 88) in London führten 1889 die Gewinnbeteiligung vorerst für einen bestimmten grösseren Bau ein. Sie verpflichteten sich an den augenblicklich in Geltung befindlichen Lohnsätzen nicht zu rütteln und »die jeweilig allgemein als ‚fair' geltende Arbeitszeit zu beobachten.« Das Recht auf Beteiligung sollte verloren gehen durch schlechte Arbeit, schlechte Aufführung, Anschluss an einen Streik behufs Durchsetzung höherer Löhne oder kürzerer Arbeitszeit. Der so verwirkte Bonus fiel den übrigen Angestellten zu. Der Versuch fiel nicht zufriedenstellend aus. Ein allenfallsiger Mehreifer der Angestellten wurde durch die Opposition der Gewerkvereine in seiner Wirkung neutralisiert [2]).

handelt, die besser als ungelernte denn als gelernte zu bezeichnen sind, das Ueberangebot von Arbeit also hier sehr gross ist, so könnte die Gesellschaft genug Unterzeichner jener Verträge, auch wenn sie nicht mit der Gewinnbeteiligung drapiert wären, bekommen.

1) die bei der Untersuchung der Gewinnbeteiligung als Lohnsystem wegen ungenügender Berichte keine Verwendung finden konnten.

2) Die Opposition der Gewerkvereine richtete sich auch dagegen, dass nur solche

Ein anderer Bauunternehmer, G. Hubbard (S. 95) in London, bestimmte ebenfalls, dass der Bonus durch Anschluss oder Förderung eines Streiks verloren gehen sollte. Nach zweijähriger Dauer kam hier das Experiment wegen geschäftlichen Misserfolgs zu Ende.

Herr Ratcliffe, Dekorateur in Bolton (ib. S. 117), beteiligte einige Jahre lang [1]) seine Angestellten am Gewinn und bemerkte: »Es zeigt sich keine Geneigtheit, von den Gewerkvereinsregeln abzugehen, auch nur ein wenig, selbst wenn deren strikte Durchführung dem Geschäftsinteresse etwas schadet. Doch ist es gelegentlich vorgekommen, dass ein Arbeiter seinen Kollegen denunzierte, dass er seinen Lohn nicht verdiene; so etwas wäre früher unmöglich gewesen.«

Die North of England Industrial Coal and Iron Company, Ltd. (ib. S. 40) von H. C. Briggs, einem Sohne des Herrn Henry Briggs von den Whitwooder Kohlengruben, gegründet, gab nach mehrjährigem Versuch die Gewinnbeteiligung auf, weil sie fand, »dass die Arbeiter gern dabei waren, sich in die Gewinne zu teilen, aber wenn ein Streik im Distrikte stattfand, wollten sie nicht bei der Arbeit bleiben, sondern machten gemeinsame Sache mit den Gewerkvereinlern, wenn die letzteren zum Streik aufforderten.

Die Western Tanning Comp. berichtet, wie wir oben (S. 190) gesehen haben, dass »der stabile und intelligente Mann sich seit dem Bestehen des Systems energisch alle Einmischungen von aussen vom Leibe hält; dagegen habe das System beim indolenten und stupiden Mann keine Besserung bewirkt; das Gute, das man erzeigt, habe diejenigen nicht wohlthätig zu beeinflussen vermocht, die man zu erreichen hoffte.«

Herr Maxwell, der Präsident der schottischen Grosshandelsgenossenschaft, die in ihren 300 Etablissements Gewinnbeteiligung übt, berichtet, dass dieselbe weder zu besseren Leistungen, noch zur Vermeidung von Streiks geführt hat und erwähnt 7 Fälle, in denen es zu einem solchen gekommen ist; der Grund war in allen 7 Fällen, dass die Geschäftsleiter in Konflikt mit Gewerkvereinsforderungen gekommen waren [2]).

am Gewinn beteiligt sein sollten, die einen bestimmten Mindestlohn bekommen (5 £); das würde die Vorarbeiter veranlassen, möglichst viele zu entlassen, ehe sie diesen Lohn erreichten, da die verwirkten Beträge den anderen zu gute kommen sollten.

1) Von 1892 ab; das System ist nicht mehr in Kraft. S. Labour Gazette July 1895.

2) Cooperative Produktion von Benj. Jones S. 786; Royal Commission on Labour, W. (Maxwell).

Dazu kommen noch mehrere Fälle, in denen die Gewinnbeteiligung überhaupt nicht zustande kam, weil sie den Arbeitern als ein gegen ihre Organisation gezielter Schlag verdächtig war [1]).

Das bekannteste Beispiel in dieser Beziehung ist das der Thames Ironworks Shipbuilding Co., einer grossen Eisenwerkfirma in Blackwall (Report S. 98). Die Gesellschaft hatte mehrere Dispute mit ihren Arbeitern, besonders den Gewerkvereinen der Schiffszimmerer und Kesselmacher gehabt und schlug zur Abhilfe ein Gewinnbeteiligungsschema vor (April 1889); der Bonus sollte die Hälfte des nach Abzug von 10 Proz. Kapitalzinsen verbleibenden Reingewinns betragen und unter alle seit 6 Monaten Beschäftigten proportional den Löhnen bar zur Aussahlung gelangen. Das Schema stiess auf eine heftige Opposition; der Generalsekretär der Amalgamated Protection Union of Hammermen, Enginemen, Machinemen, Helpers and General Labourers erliess mit Billigung des Exekutivkomites ein Handschreiben, in dem vor Annahme des Vorschlags abgeraten wurde und fügte hinzu: »Arbeiter! Habt ihr Herrn George Livesey vergessen und sein Bonussystem an den Metropolitan Gaswerken?« Nach dreimonatiger Diskussion wurde das System mit grosser Stimmenmehrheit verworfen.

Die Antwort auf die oben gestellte Frage: Wie wirkt die Gewinnbeteiligung auf die Beziehungen zwischen Arbeitern und Arbeitgebern ein? muss also lauten:

In vielen Fällen hat sie schlechte Beziehungen freundlicher zu gestalten vermocht und so auch zu einer friedlichen Erledigung auftauchender Streitfragen über die Arbeitsbedingungen geführt.

Aber in keinem Falle, in dem versucht wurde, die Arbeiter durch die Gewinnbeteiligung ihrer Organisation abspenstig zu machen, ist dies gelungen [2]).

1) So kündigte der Londoner Buchdrucker Herr E. S. Gunn (S. 123) an, dass er sein Geschäft von nun an nach non-society (i. e. non trade-union) principles führen werde. Dafür versprach er Gewinnbeteiligung. Das System blieb ein Projekt, da ein Streik ausbrach. Sollte dieser Streik vielleicht mit jener Ankündigung im Zusammenhang stehen?

2) Dies ist auch nicht gelungen in jenen Fällen, in denen neben der Gewinnbeteiligung Arbeiterausschüsse bestanden; vgl. die Fälle Brewster und Ross and Duncan (S. 140); und im letzteren Falle beklagen die Unternehmer, dass es nicht

Schluss.

VI. Die Aussichten der Gewinnbeteiligung.

Oben S. 121 und 122 wurde die Statistik der englischen Gewinnbeteiligungsbewegung wiedergegeben und dabei eine zwar langsame Ausbreitung, aber doch eine Ausbreitung des Systems konstatiert. Es ist indes im Laufe unserer Untersuchung eine andere Thatsache wiederholt zu Tage getreten: die kurze Lebensdauer vieler Fälle.

Für die englischen Fälle ist dem Parlamentsbericht von *Schloss* und den Nachträgen in der Labour Gazette folgende Zusammenstellung zu entnehmen:

Es haben gedauert

von den Gewinnbeteiligungsfällen, die nicht mehr existieren

1 Fall		23 Jahre
1 »		21 »
1 »	mindestens	17 »
1 »		15 »
2 Fälle		12 »
2 »		10 »
2 »		9 »
4 »		8 »
1 Fall		7 »
5 Fälle		6 »
7 »		4 »
10 »		3 »
10 »		2 »
12 »		1 Jahr oder weniger
in 7 Fällen		ist die Dauer unbekannt.
66		

d. h. von insgesamt 66 vergangenen englischen Fällen von Gewinnbeteiligung haben 2 ein Alter von mehr als 20 Jahren und 4 weitere ein Alter von mehr als 10 Jahren erlebt.

In 28 von diesen 66 Fällen wird als Ursache des Aufhörens der Gewinnbeteiligung angegeben: Aufgeben des Geschäfts, Liquidation, Verringerung oder Ausbleiben der Gewinne, in 2 wei-

selten zu Störungen des Geschäftsbetriebes infolge von Differenzen über die Arbeitsbedingungen komme und bemerken: Wir haben bis jetzt noch kein Einigungsamt (d. h. keinen Ausschuss, in dem die Vertreter des Unternehmervereins und des Gewerkvereins sitzen).

Die oben (S. 246) citierte *Frommer*'sche Aufstellung von der grösseren Anziehungskraft des Gewerkvereins gegenüber der Gewinnbeteiligung wird also durch die

teren Fällen: der Tod des Unternehmers und in 4 Fällen »besondere Umstände« [1]).

Abgesehen von diesen speziellen Umständen sind die Gründe dieser kurzen Lebensdauer der Gewinnbeteiligung mannigfaltiger Natur:

In einer grossen Anzahl von Fällen hat die Gewinnbeteiligung, wie sich oben S. 248 ff. ergeben hat, keinen anderen Zweck, als eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu maskieren. Es macht sich nicht nur besser, aus purer Begeisterung für die Kooperatividee die Arbeitszeit zu verlängern, die Löhne zu kürzen, Ueberzeit nicht zu bezahlen etc., sondern in manchen Fällen gelingt es wohl auch, die Arbeiter, die sich vielleicht bei der Einführung des Systems wundergrosse Gewinnanteile versprechen, zu einem entsprechenden Verhalten zu bewegen. Es wird mit ihrer Zustimmung an Hilfskräften gespart, zwei Leute leisten dasselbe, was früher drei geleistet haben und um denselben Lohn etc.

Nach Verlauf einiger Jahre pflegt dann freilich die Ernüchterung einzutreten; die Arbeiter sehen, dass sie sich umsonst geplagt und dass sie durch die Unfähigkeit oder Trägheit ihrer Unternehmer um die Früchte ihrer besonderen Anstrengungen gebracht worden sind, oder sie sehen zum wenigsten an den Schwankungen der Gewinne, dass unter den dieselben bestimmenden Faktoren ihre Arbeit und ihr guter Wille nicht die massgebende Rolle spielt. Aufs Geratewohl aber einen Teil ihres Lohnes variabel zu machen und ihn von den individuellen Schwankungen

---

neueren zahlreichen Erfahrungen ausnahmslos bestätigt und bedarf sogar noch einer schärferen Accentuierung.

1) Von den 99 Fällen, die noch existieren, fällt das Datum der Einführung:

hinter 1868	in 1 Fall
hinter 1878	in 5 Fällen (incl. d. vorigen)
zwischen 1878—1888	in 24 Fällen
nach 1888	in 69 Fällen.

Von den Fällen, die erst aus dem Jahre 1888 und später stammen, fallen in die Jahre

1888—92 incl.	52 Fälle
1893	4 Fälle
1894	5 Fälle
1895	6 Fälle
1896	2 Fälle.

Von insgesamt 99 gegenwärtigen Fällen schauen also 6 auf eine Dauer von mehr als 20 Jahren zurück, weitere 24 auf eine Dauer von mehr als 10 Jahren; nahezu 70 Proz. der existierenden Fälle sind erst 1—7 Jahre alt.

des — von ihnen nicht zu beeinflussenden — Unternehmergewinns abhängig zu machen, haben sie selbstverständlich keine Lust; wenigstens ist kein derartiger Fall bekannt geworden [1]). In vielen Fällen, wenn jezt das System fallen gelassen wird, hat es doch seine Schuldigkeit bereits gethan: es hat dem Arbeitgeber ermöglicht, ohne teure Kämpfe und sogar mit der Miene besonderer Besorgtheit um das Wohl seiner Angestellten eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durchzuführen.

In zahlreichen anderen Fällen war der Zweck der Gewinnbeteiligung, die Arbeiter ihrer Organisation zu entfremden; wir haben gesehen, dass das überall misslungen ist [2]).

Ein Erfolg ist die Gewinnbeteiligung nur dort gewesen, wo sie durch Verbesserung der Arbeitsleistung der Angestellten zu einem entsprechenden Mehrgewinn führte [3]). Wie wir gesehen haben, gelang dies

1) dort, wo es durch sie ermöglicht wurde, einen direkten Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Entgelt herzustellen, weil die Arbeit die ausschlaggebende Rolle für das finanzielle Betriebsergebnis spielte,

2) in einem geringen Bruchteil jener Fälle, in denen

a) das Unternehmen sich in aufsteigender Konjunktur befand,

---

1) Gewiss wäre natürlich auch in einem derartigen Verhalten der Angestellten ein vollentwickeltes System von Gewinnbeteiligung gelegen und gewiss ist, dass zahlreiche Unternehmer das System gerade in dieser Anpassung des Lohnes an ihre individuellen Einnahmen zu verwirklichen suchen. Unter den im Anhang zum 1. Kapitel erwähnten Fällen dürften sich solche Fälle befinden; in einer Reihe solcher Fälle haben wir im 2. Kapitel auch den näheren Hergang kennen gelernt: der treue Arbeiter soll mit seinem Unternehmer Regen und Sonnenschein teilen. Aber sobald der Unternehmer es unternimmt, den Regen seiner individuellen Verluste auch über die Häupter seiner Arbeiter zu ergiessen, pflegt er zu seiner Indignation zu entdecken, dass »seine« Angestellten sich weit weniger an ihn als an »aussenstehende Agitatoren« gebunden fühlen und den Regenschirm der Gewerkvereinsorganisation aufspannen.

Es scheint nach dem, dass das Bedürfnis nach Abwechslung, das nach der Behauptung mancher Gewinnbeteiligungstheoretiker die geltenden Lohnsysteme mit ihren festen Sätzen dem Arbeiter so verhasst machen, schon durch das Sinken und Steigen der Löhne entsprechend dem Wechsel der Konjunktur in der ganzen Industrie ausreichende Befriedigung findet.

2) Auch im Falle Livesey, in dem die Gewerkvereinler nicht dem Gewerkverein abwendig gemacht wurden, sondern — wie es scheint, dauernd — ihre Stellung verloren. (S. oben S. 253 Anm. 1).

3) Der Effekt der Stabilisierung vermochte — mit 1 Ausnahme — die Gewinnbeteiligung zu einem finanziellen Erfolge nicht zu machen.

b) die Arbeit keine zu geringe Rolle für das finanzielle Betriebsergebnis spielte,

c) sämtliche Participanten im Zeitlohn angestellt waren [1]).

Hier in diesen Fällen hat die Gewinnbeteiligung also für den Unternehmer einen praktischen Vorteil bedeutet: weil sie den Angestellten ein eigenes Interesse am Unternehmergewinn zu geben vermochte. Es ist selbstverständlich, wenn auch nicht unbestritten, dass die Gewinnbeteiligung zu einer realen Macht nur werden kann, wenn sie im Stande ist, praktische Erfolge zu erzielen; dass sie ein gerechtes Lohnsystem ist, wie ihre Anhänger behaupten, wird immer nur wenige Unternehmer dazu vermögen, sie einzuführen, wenn sie dadurch ihr Einkommen verringern und ihre Konkurrenzkraft schwächen [2]) [3]).

1) Selbstverständlich liegt es psychologisch nahe, dass, wo es dem Angestellten möglich ist, persönlich durch sein eigenes Verhalten den Gewinn zu beeinflussen, er als Interessent am Unternehmergewinn sich auch leichter dazu versteht, sich in seinen Lohnansprüchen den wechselnden finanziellen Situationen seines individuellen Unternehmens anzupassen. Und auch rechnerisch ist eine solche Nachgiebigkeit in manchen Fällen selbst für den Angestellten zunächst von Nutzen, da eine durch ausnahmsweise billige Arbeit ausnahmsweise erhöhte Konkurrenzkraft des Unternehmens leicht ein beträchtlich grösseres Plus im Bonus bedeuten mag, als das Minus beträgt, das diese Nachgiebigkeit zunächst im Lohn ausmacht.

So haben wir denn auch gesehen, wie bei Briggs gewisse Arbeiten unter der Herrschaft der Gewinnbeteiligung nicht mehr die sonst übliche Extrabezahlung erhielten, wie bei der South Metropolitan Gas Co. in einigen Werken statt der 8 Stundenschicht die 12 Stundenschicht eingeführt wurde u. ä.

2) Das Argument von der Gerechtigkeit der Gewinnbeteiligung wird aus dem Munde derjenigen Schriftsteller schwerlich eine besondere Wirkung erzielen, die zugleich nicht müde werden zu betonen, wie vorzüglich das Produktionsinteresse bei dem Systeme fahre, dass die Gewinnanteile nicht aus der Tasche des Unternehmers fliessen, sondern einen Teil des von den Arbeitern infolge des Systems erzeugten Mehrgewinns darstellen. Die besondere Gerechtigkeit der Gewinnbeteiligung besteht demnach darin, dass die Arbeiter für mehr Arbeit weniger Entgelt bekommen. Bei den abweichenden Vorstellungen der Massen vom Begriff der Gerechtigkeit ist es begreiflich, dass manche Gewinnbeteiligungsunternehmer und Gewinnbeteiligungsapostel der Ansicht sind, dass die moralische und intellektuelle Bildungsstufe der Arbeiter noch nicht ausreicht, um das System der Gewinnbeteiligung recht zu würdigen.

Es fällt mir zwar nicht ein, wie dies von anderer Seite geschieht, die Gewinnbeteiligung, die dem Angestellten nur einen Teil des infolge des Systems erzeugten Mehrgewinns überlässt, als ausbeuterisch zu verdammen. Der Unternehmer gewährt seinen Angestellten die Möglichkeit, einen Gewinnanteil zu erzielen und die Gewährung dieser Möglichkeit lässt er sich von ihnen bezahlen. Dass er selbst einen Profit vom System habe, ist die wirtschaftliche Voraussetzung dafür, dass er es einführe. Offenbar ist aber diese Handlungsweise nicht gerechter als das Vorgehen jenes Unter-

Für die Beurteilung der Aussichten der Gewinnbeteiligung in der Zukunft kommt nun aber noch ein Anderes in Betracht:

nehmers, der den Stücklohn herabsetzt, weil aus irgend einem Grunde, der für ihn aber eine finanzielle Belastung nicht bedeutet, — also etwa aus einer besseren Durchführung der Arbeitsteilung — die Ergiebigkeit der Arbeitsleistung des nach dem Stück arbeitenden Angestellten wächst. Hier wie dort müssen die Angestellten die Ausnützung der Möglichkeit, mehr zu verdienen, dem Unternehmer abkaufen.

Im übrigen ist das Argument von der »Gerechtigkeit« der Gewinnbeteiligung solange indiskutabel, als seine Verfechter nicht sagen, welche Gewinnbeteiligung sie meinen, die Zuwendung von 5, 10, 50 oder wie viel Prozent des »Gewinns« (nach Abschreibung von wie viel Prozent Kapitalzinsen) an die Angestellten?

Es ist gewiss wünschenswert, dass die Arbeiter einen höheren Anteil an den Industriegewinnsten erlangen (noch wünschenswerter: dass durch eine zweckentsprechende Organisation der Industrie die Produktivität der geschäftlichen Unternehmungen überhaupt erhöht wird), aber gerechter ist dann offenbar, dass die Arbeiter einer Industrie insgesamt einer Erhöhung ihres Anteiles teilhaftig werden — was durch »horizontale Division« erreicht wird — als dass die Arbeiter eines unfähigen Unternehmers durch dessen Unfähigkeit in finanzielle Mitleidenschaft gezogen werden und dass ein hervorragend tüchtiger Unternehmer die Erfolge seiner persönlichen Eigenschaften mit Anderen zu teilen hat.

3) Niemand von allen Unternehmern dürfte für ethische Prinzipien empfänglicher sein, als die englischen Arbeiterkonsumgenossenschaften; und niemandem dürfte die Gerechtigkeit der Gewinnbeteiligung mit überzeugenderer Eindringlichkeit und glühenderem Eifer von den verschiedensten Seiten nahe gelegt worden sein, als eben diesen englischen Konsumgenossenschaften. In der That haben mehrere Jahreskongresse in emphatischen Beschlüssen sich wiederholt zu Gunsten der Gewinnbeteiligung ausgesprochen. 1889 veranstaltete daher der Zentralausschuss der English Wholesale Society eine Umfrage an 1503 Konsumgenossenschaften und befragte sie um ihre Stellungnahme zur Gewinnbeteiligung. Von diesen 1503 Konsumgenossenschaften sprachen sich überhaupt nur 488 über das Projekt aus, und zwar waren 180 bereit, die Einführung derselben in ihren eigenen Etablissements in Erwägung zu ziehen, und 274 bereit, ihren Einfluss aufzubieten, um dem System Eingang bei den Schwestergenossenschaften zu verschaffen (aber nicht etwa es selbst einzuführen!). Die übrigen antworteten überhaupt nicht und gebrauchten die vom Zentralausschuss beigegebene Briefmarke für andere Zwecke.

Nach Ablauf eines Jahres wandte sich der Zentralausschuss abermals an jene 180 und 274 Genossenschaften, die wenigstens die Einführung des Systems in Erwägung ziehen wollten bezw. ihren Einfluss geltend zu machen bereit waren, dass wenigstens andere Genossenschaften das System acceptierten.

Die 180 Genossenschaften wurden also gefragt:

1) ob sie bereits Gewinnbeteiligung übten,

2) ob sie bereit seien, ihre sofortige Einführung in Erwägung zu ziehen.

Von diesen 180 Genossenschaften haben 35 geantwortet; darunter befanden sich 14 Produktivgenossenschaften. Von den 21 übrigen Konsumgenossenschaften übten 12 die Gewinnbeteiligung, 4 waren diesmal nur mehr gesonnen, die Einführung des Systems bei den übrigen Genossenschaften zu empfehlen und 5 weigerten sich überhaupt, der Frage näher zu treten.

die Stellung des Gewerkvereins. Sowie die Gewinnbeteiligung sich einmal anschicken würde, zu einer Macht im sozialen Leben zu werden, wird sie an der Gewerkvereinsbewegung einen mächtigen und erbitterten Gegner finden. Denn wie auch die Stellung der Gewerkvereine zu den einzelnen Firmen sein mag [1]): mit der Existenz zahlreicher Gewinnbeteiligungs-Firmen in einem Industriezweig und zwar solcher Firmen, die ihre Angestellten an ihren individuellen Gewinnsten egoistisch zu interessieren vermögen, ist der Bestand des Gewerkvereins unverträglich [2]) [3]).

Nicht nur, weil es schon schwer ist, in der Gewerkvereinsorganisation Mitglieder zusammen zu halten, die — wie die am Gewinn beteiligten und die am Gewinn nicht beteiligten Ange-

---

Noch betrübender fiel die Umfrage an die 274 Genossenschaften aus, die sich das Jahr vorher bereit erklärt hatten, die Einführung des Systems seitens anderer Genossenschaften zu unterstützen. Von diesen 274 Genossenschaften haben 19 geantwortet, davon hielten sich 14, »obwohl voll Sympathie für die Gewinnbeteiligungsidee, nicht für kompetent, irgend einen Plan vorzuschlagen, nach dem die Gewinnbeteiligung in einem föderalistischen Institut durchgeführt werden sollte«, 5 reichten 5 sich gegenseitig ausschliessende Projekte ein. (*Webb*, die britische Genossenschaftsbewegung S. 150 ff.); *B. Jones*, Cooperative Production S. 166 ff.).

1) Wie wir mehrfach gesehen haben (oben S. 249 ff.), erblicken Gewerkvereine in einzelnen Anwendungsfällen von Gewinnbeteiligung, wenn sie als Lohnsystem Erfolge erzielt, eine besonders raffinierte Abart der »Entlohnungsmethode nach dem Resultat«, ja die Methode, »das Maximum von Arbeitsleistung mit dem Minimum von Entlohnung zu vereinigen«. Andrerseits vergl. die Stellungnahme der Gewerkvereine in den ersten Jahren des Brigg'schen Versuches (oben S. 186).

Ob die Gewinnbeteiligung den oben genannten Vorwurf verdient, hängt natürlich von ganz individuellen Verhältnissen ab — ebenso wie der Zeitlohn eine liberale und eine der illiberalsten Entlohnungsmethoden sein kann, je nach den Umständen der Anwendung (— der sweater im Ostlondoner Schneidergewerbe z. B. arbeitet fast lediglich mit Zeitlohnarbeitern, presst aber mehr Arbeit aus ihnen heraus, als es der rigoroseste Stücklohn zu bewirken vermöchte).

2) Es ist im nachstehenden also nur von Fällen die Rede, in denen die Gewinnbeteiligung es vermag, den Angestellten ein eigenes Interesse am Unternehmergewinn zu geben: wann sie dies vermag, haben wir oben festzustellen versucht; hier gilt es zu sehen, was die Wirkung hievon auf die Gewerkvereinsbewegung ist.

3) Wenn ich sage, die Rivalität des Gewerkvereins würde den Fortschritt der Gewinnbeteiligung aufhalten, so ist zu betonen, dass es sich hiebei seitens des Gewerkvereins um einen Kampf um seine Existenz handeln würde; nicht nur um die Gegnerschaft zu einer den Interessen seiner Mitglieder allenfalls abträglichen Lohnmethode, um eine Gegnerschaft analog also der zum Stücklohn, der ja auch teilweise von den organisierten Arbeitern bekämpft wurde und meist ohne Erfolg.

stellten — für dieselbe Arbeitsleistung verschiedenes Entgelt bekommen[1]); nicht nur, weil ja ein eigenes Interesse der Angestellten am Unternehmergewinn ein teilweise gegensätzliches Interesse zu den Zwecken des Gewerkvereins bedeutet[2]); nicht nur, weil demnach

---

1) Diese Verschiedenheit stammt nicht allein daher, dass die am Gewinn beteiligten Angestellten einen Bonus zu ihrem Lohne hinzu bekommen: ein Moment der Verschiedenheit liegt auch im Lohne selbst, der in einer gewinnbeteiligenden Firma die Tendenz hat, unter das Niveau des sonst üblichen Satzes zu sinken, wie sich aus folgenden Erwägungen ergibt:

Die Höhe des Lohns als des Preises für die Ware Arbeit ist mit davon abhängig, in wieweit auf seiten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers die Möglichkeit besteht, die Nachfrage nach der Ware Arbeit bezw. das Angebot derselben zurückzuziehen, praktisch gesprochen, die Höhe des Lohns ist davon abhängig, wer besser und länger einen Streik oder eine Aussperrung aushalten könnte, der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer. (Selbstverständlich wird nicht behauptet, dass das wirkliche Eintreten eines Streiks oder der Aussperrung irgendwie ein unausweichliches Mittel zur Erzielung von Lohnfestsetzungen wäre; aber die Möglichkeit, das Angebot der Ware Arbeit zurückzuziehen, ist für ihren Verkäufer, den Arbeiter, die Voraussetzung dafür, dass er irgend welchen Einfluss auf ihren Preis ausüben kann.) Für die Stärke der beiden Parteistellungen ist also die Frage massgebend, in wieweit die finanziellen Interessen hüben und drüben von einem Streik berührt werden. Nun wird der nicht am Unternehmergewinn beteiligte Angestellte von einem Streik lediglich durch den Ausfall des Lohnes betroffen; der am Gewinn beteiligte Angestellte daneben noch durch die im Unternehmergewinn, damit im Bonus zu Tage tretenden finanziellen Folgen des Streiks; je stärker er daher an der Gewinnbeteiligung interessiert ist, desto ungünstiger ist für ihn die Marktlage als Verkäufer der Ware Arbeit.

Die Gewinnbeteiligung, wenn und solange sie dem Angestellten am Unternehmergewinn ein eigenes Interesse zu geben vermag, hat dadurch also allein schon die Tendenz, das Niveau der Arbeitsbedingungen, insbesondere des Lohns, zu drücken.

2) In den bisher bekannt gewordenen Fällen haben die Angestellten, wenn sie einmal vor die direkte Wahl gestellt wurden, aus ihrer Organisation zu treten oder die weitere Beteiligung am Gewinn zu verlieren, den Verlust der Gewinnbeteiligung dem Verlust der Organisation vorgezogen.

Aber bis zu jenem Zeitpunkt, in dem von seiten der Unternehmer direkt und offen jene Alternative gestellt wurde, haben wir immerhin Fälle zu registrieren gehabt, in denen das Gewinnbeteiligungsprinzip über das Gewerkvereinsprinzip stillschweigend den Sieg davongetragen hat, so namentlich in den ersten Jahren des Bestehens eines Systems, in denen die Angestellten sich herbeiliessen, die Zahl der Angestellten möglichst nieder zu halten, Ueberzeit ohne Extrabezahlung zu leisten u. a.

Ich erinnere ferner an Lord Grey, der als einen Vorteil zu berichten wusste, dass die Partizipanten, welches die ständigen, d. h. auf ein Jahr gemieteten Arbeiter sind, ein Interesse daran bekommen, die lokalen Lohnsätze zu drücken, zu denen die beträchtliche Zahl der unständigen Arbeiter beschäftigt ist.

Man vergleiche auch, was oben S. 263 Anm. 1 über die Geneigtheit von am

aus diesen Gründen dem Machtbereich des Gewerkvereins eine Reihe von Firmen — die erfolgreichen Anwendungsfälle von Gewinnbeteiligung eben — entzogen wird:

die Existenz solcher Gewinnbeteiligungsfirmen, in denen die Angestellten für die individuellen Interessen ihrer Unternehmer gewonnen sind, hat vielmehr auch auf die Aktionsfähigkeit des Gewerkvereins auf dem so eingeschränkten Gebiet eine lähmende Wirkung.

Was sind diese Aktionen des Gewerkvereins? Was hier in Betracht kommt, möchte ich mit folgenden Worten von Mrs. *Beatrice Webb* in ihrem Buch »Die britische Genossenschaftsbewegung«[1]) wiedergeben, denen ich nur dies Eine noch vorausschicke:

Wenn *Webb* von Gewinn- und Verlustbeteiligung spricht, so liegt eine solche so ziemlich bei jedem Gewinnbeteiligungssystem vor, das dem Angestellten am Unternehmergewinn ein eigenes Interesse zu geben vermag.

In guten Jahren ist die praktische Bedeutung des Systems Gewinnbeteiligung, in schlechten Jahren — solange dann das Interesse der Angestellten überhaupt noch anhält — wenn die Dividenden geringer werden oder ausfallen, Verlustbeteiligung. Dies ist selbstverständlich der Fall dann: wenn das eigene Interesse der Angestellten am Unternehmergewinn etwa darin zum Ausdruck kommt, dass er sich dazu versteht, aus Spekulation auf einen hohen Bonus in guten Jahren, einen Teil seines Lohnes entsprechend den individuellen Gewinnsten seines Unternehmers variabel zu machen — (die Erfahrung kennt, wie wir gesehen haben, kein Beispiel, dass sich die Angestellten, anders als vorübergehend, zu einer solchen Politik verstanden hätten) —; dies ist aber auch der Fall dann, wenn das eigene Interesse der Angestellten am Unternehmergewinn darin zum Ausdruck kommt, dass er — um einen möglichst hohen Gewinn und damit einen möglichst hohen Gewinnanteil zu erzielen — effektiv mehr oder Besseres leistet als er ohne Gewinnbeteiligung leisten würde. Zu einer Verlustbeteiligung wird dann das System in schlechten Jahren dadurch, dass der Bonus ganz oder zu klein ausfällt, obwohl der

Unternehmergewinn egoistisch interessierten Angestellten, sich in ihren Lohnansprüchen den individuellen Bedürfnissen ihres Unternehmens anzupassen, gesagt wurde.

1) S. 142 ff. der deutschen Ausgabe, herausgegeben von *Brentano* als Nr. 1 der »Sammlung älterer und neuerer staatswissenschaftlicher Schriften des In- und Auslandes«, Leipzig, Duncker u. Humblot, 1893.

Angestellte eine besonders gute Arbeit geleistet hat wie in den früheren Zeiten günstiger Konjunkturen. Der Unternehmer zieht ihn demnach zur Tragung seiner Verluste heran, indem er ihn für eine gewisse Summe von Arbeit, — eben jene Extraleistung — nicht oder ungenügend entlohnt.

Oder, um in der Sprache der englischen Arbeiter zu reden, im ersten Falle lässt sich der Angestellte herbei, für eine 50 Pfennigarbeit einen Lohn von weniger als 50 Pfennig anzunehmen; im zweiten Fall: für einen Lohn von 50 Pfennig eine Arbeits-Leistung, die mehr als 50 Pfennig wert ist, zu verrichten. In beiden Fällen lässt er zu Gunsten des Unternehmergewinns seine Lohnansprüche unter die Grenze des in den übrigen Betrieben aufrecht erhaltenen Minimalanspruchs fallen und übernimmt so einen Teil des Unternehmerverlustes auf seinen Lohn.

Zu einer Verlustbeteiligung kommt es auch in schlechten Jahren nur dort nicht, wo der Angestellte sich durch das Bestehen der Gewinnbeteiligung weder zu einer intensiveren oder qualifizierteren Arbeit noch zu einer Anpassung seiner Lohnansprüche an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens versteht, noch dazu, auf die Zugehörigkeit zu Berufsvereinen zu verzichten; wo er vielmehr durch die Gewinnbeteiligung etwa lediglich zum Verbleiben im Unternehmen veranlasst wird; wie wir gesehen haben, war eine derartige Stabilisierung aber in keinem Falle vermögend, das System zu einem finanziellen Erfolge zu gestalten, wenn es ein solcher nicht schon aus anderen Gründen geworden war. Ferner von einer Verlustbeteiligung könnte auch dort nicht die Rede sein, wo das System die Angestellten lediglich zu Materialersparnissen veranlasst, ohne dass hiedurch auf Seiten der Angestellten ein Plus an Arbeitsaufwand entstünde Fälle in denen hiedurch ein finanzieller Erfolg der Gewinnbeteiligung erzielt wurde, haben wir nicht kennen gelernt.

Hören wir nun *Webb:*

»Durch die Gewerkvereinsorganisation erzielen die Arbeiter einen Ausnahmepreis für ihre Arbeit. Sie erzwingen von der Gesamtheit als Gegenleistung für ihre Leistung ein Minimalmass von Erziehung und Aufwand. So weit streben die Gewerkvereine danach, die Preise den Löhnen, anstatt die Löhne den Preisen anzupassen, — eine Thatsache, welche in den beständigen Klagen der Arbeitgeber, dass die Gewerkvereinler die Wirkungen der ausländischen Konkurrenz übersehen, zu Tage tritt. Aber bei der Er-

richtung dieses Dammes gegen den Gewerbebetrieb auf Grundlage der Konkurrenz muss Sorge getragen werden, denselben auf der ganzen Linie unversehrt zu erhalten; das kleinste Loch in Gestalt einer Teilnahme am Verlust wird dem ganzen Bau verhängnisvoll. Zweitens hat der Gewerkverein unbewusst, aber in hohem Masse erfolgreich die Wirkung, den Druck der Konkurrenz von den Arbeitslöhnen überzulenken auf die geistige Arbeit und das Kapital des Arbeitgebers. Dies ist thatsächlich die ganze Bedeutung einer ausdrücklich vereinbarten oder wenigstens thatsächlich beobachteten gleitenden Lohnskala, welche durch die allgemeinen Verhältnisse eines einzelnen Gewerbes in ihren Schwankungen bestimmt wird.

Ist dies Prinzip einmal zugestanden, so argumentiert der Gewerkvereinsbeamte mit dem einzelnen Arbeitgeber, der an den Löhnen knabbert, folgendermassen:

»Wir wissen aus den Marktberichten über die Preise, dass Sie x für den Rohstoff zahlen; wir sehen, dass Sie das Erzeugnis für z verkaufen: bei durchschnittlicher Intelligenz und durchschnittlich guten Maschinen müssen Sie im Stande sein, so und so viel für Arbeit zu zahlen. Wenn Sie mehr als Durchschnittsintelligenz und Durchschnittsmaschinen haben, lassen wir Ihnen gerne den Ueberschuss; haben Sie weniger als Durchschnittsintelligenz, so ist es eine Ungerechtigkeit, andere Menschen unter Ihrer Unfähigkeit leiden zu lassen. Sie müssen es aufgeben unser Arbeitgeber zu sein und anderen gescheiteren Leuten Platz machen.«

Zur Illustration dieses Punktes diene folgende Episode aus der Geschichte der Baumwollenspinnerei Oldhams. Vor einigen Jahren trat eine neue Gruppe von Fabriken mit ausserordentlich verbesserten Maschinen in Konkurrenz mit altetablierten Gesellschaften. Als diese letzteren merkten, dass sie mit den Neuanfangenden nicht konkurrieren könnten, begannen sie an den Löhnen zu knabbern; hierauf folgten ihnen die profitmachenden Firmen nach, um ihren »naturgemässen Ueberschuss« einzuheimsen. Zum Glück für die Arbeiter waren sie in wirksamer Weise organisiert, und so leisteten sie der Herabsetzung mit Erfolg Widerstand. Die Gesellschaften mit besseren Maschinen erklärten sich bereit, die früheren Löhne wieder zu bezahlen, sobald gleichmässige Lohnsätze eingehalten würden. Folglich sahen sich die alten Etablissements nun gezwungen, entweder ihr Maschinenwesen und ihre Verwaltung zu verbessern, oder geeigneteren Nachfolgern

Platz zu machen. Wären aber die Baumwollspinner weniger gut organisiert gewesen, so liegt es auf der Hand, dass ein förmlicher Wettkampf in der Herabsetzung der Löhne stattgefunden haben würde, bis der Verdienst das Minimum des zum Lebensunterhalt Notwendigen erreicht hätte; an diesem Punkte wäre der unfähige oder schlecht ausgerüstete Unternehmer denn doch bankerott geworden, wobei er aber die gesamte Arbeiterschaft mit herabgedrückten Löhnen und möglicherweise dauernd verdorbener Arbeitskraft und das Gewerbe am Rande jenes Abgrunds der Verzweiflung, abnehmender Einnahmen bei steigenden Arbeitskosten, hinterlassen hätte.

Oder nehmen wir an, diese altetablierten Firmen wären echte Produktivgenossenschaften gewesen, wie z. B. die »Burnley-Self-Help« Genossenschaften, so würde das Ergebnis dasselbe gewesen sein. Die Gründer (um uns der Worte des Original-Prospektes der Burnley-Self-Help Manufacturing Society zu bedienen) »würden die Arbeiter ersuchen, zu überlegen, wie die Ausgaben der Gesellschaft am besten gedeckt werden können — ob durch Einschränkung der Ausgaben oder Herabsetzung der Löhne.« Eine Fabrik mit neuen Maschinen ausrüsten heisst gewiss nicht die Ausgaben beschränken. Eine Herabsetzung der Löhne ist die einzige Alternative. In diesem Falle also würden die Arbeiter den Teil ihres Verdienstes, der im Kapital des Unternehmens angehäuft war, verlieren, und ausserdem noch eine Herabsetzung der Löhne erleiden« [1]).

Sobald unter den Baumwollspinnereien Oldhams genügend viele Produktivgenossenschaften oder Gewinnbeteiligungsfirmen mit am Unternehmergewinn egoistisch interessierten Angestellten gewesen wären, wäre der Gewerkverein ausser Stande gewesen, gleichmässige Lohnhöhe auf der ganzen Linie zu erzwingen und die von *Webb* geschilderte Entwicklung wäre eingetreten.

Zur Illustration des von *Webb* in erster Linie angezogenen Strebens der Gewerkvereine: die Preise den Löhnen anzupassen, welchem Streben die Geneigtheit des Unternehmers gegenüber steht, die Löhne den Preisen anzupassen, diene noch im Besonderen Folgendes:

1) Was hier von der Produktivgenossenschaft gesagt ist, gilt natürlich von jeder »Arbeitsgenossenschaft«, die den Angestellten ein eigenes Interesse am Unternehmergewinn gibt, vor allem also auch von der Gewinnbeteiligung in den Fällen, in denen sie dies überhaupt vermag.

Wenn es sich um die Bekämpfung der aus einer Ueberproduktion entspringenden Missstände handelt, sind gewiss alle darin einig, dass der einzige Ausweg aus der Lage eine Beschränkung der Produktion, damit eine Anpassung des Angebots an die Nachfrage ist. Dennoch, trotz dieser allgemeinen Erkenntnis, werden die Einzelnen gerade entgegengesetzt handeln.

Der individuelle Unternehmer — und der an seinem Gewinn egoistisch interessierte Angestellte — kalkuliert: »wenn ich auch die Produktion einschränke, so thun es doch nicht alle. Ich liefere mich also dadurch nur meinen Konkurrenten aus. Das einzige Mittel, die niedrigen Preise auszuhalten, ist daher: möglichst viel zu produzieren und möglichst billig zu produzieren.« Er dehnt demnach seinen Betrieb noch aus und erniedrigt die Löhne. Indem es alle so machen, wird natürlich die allgemeine Krisis noch drückender und der schliessliche Zusammensturz noch unheilvoller.

Hier setzt nun der Gewerkverein ein: durch seine Organisation ist er in der Lage, einen Druck auf sämtliche Unternehmer des Industriezweigs auszuüben und eine Einschränkung der Produktion, damit eine Besserung der Preise herbeizuführen.

Der Gewerkverein wird dadurch ein Stück wirksamer industrieller Organisation, und auch in Fällen, in denen die Initiative zu einer Einschränkung der Produktion nicht von ihm, sondern von Unternehmersyndikaten ausgeht, ermöglicht er vielfach erst die Durchführung der Beschlüsse: da ja die Unterwerfung jedes Unternehmers unter einen derartigen Beschluss des Unternehmervereins davon abhängig ist, dass es jedem Konkurrenten, also auch den etwa ausserhalb des Kartells stehenden unmöglich gemacht ist, von der allgemeinen Produktionsbeschränkung seinen eigenen Betrieb auszuschliessen [1]).

1) Diese gemeinsame Aktion von Gewerkvereinen und Unternehmervereinen zum Zweck der Erhöhung der Rentabilität der ganzen Industrie ist in einem Gewerbe bereits in ein organisiertes Stadium getreten: die Birminghamer Metallindustrie besitzt seit 1890 ein halbes Dutzend »Alliances« zwischen Organisationen der Arbeiter und Organisationen der Unternehmer, die auf sorgfältig abgefassten gedruckten Verträgen beruhen. Ihr Zweck ist »die Besserung der Verkaufspreise und die Regulierung der Löhne auf Grund der Verkaufspreise . . ., um den Fabrikanten grösseren Gewinn und den Arbeitern höhere Löhne zu sichern«. (Aus den Statuten der Alliance zwischen den Vereinigten Fabrikanten von Bettstellen und Feuergattern und den Mitgliedern des Gewerkvereins dieser Industrie.) Dieser Zweck wird erreicht durch eine gemeinsame Stellungnahme gegen jeden Fabrikanten, der unter dem festgesetzten Preis verkauft oder die Löhne

Befinden sich nun aber in einem Industriezweig zahlreiche Gewinnbeteiligungsfirmen, und sind deren Angestellte am Unternehmergewinn interessiert, demnach für die »perpendikulare Division der Industrie« gewonnen und daher ausserhalb des Machtbereichs des Gewerkvereins, so ist die nächste Folge die, dass im Falle einer Ueberproduktion der Vorschlag einer durchgehenden Einschränkung der Betriebe von vornherein als aussichtslos ausser acht gelassen werden muss. Die Krisis löst sich dann im Konkurrenzkampf aller Unternehmen gegen alle übrigen und damit im endlichen Krach.

Das bisher Angeführte genügt, um zu zeigen, dass in der That Gewinnbeteiligung und Gewerkverein zwei unverträgliche Gegensätze sind.

Der Gewerkverein bedeutet den kollektiven Verkauf der Ware Arbeit; schlechte Preise für die Ware Arbeit, niedrige Löhne sind immer eine Schädigung seiner Interessen.

Der am Gewinn beteiligte Angestellte ist zugleich Interessent an billigen Produktionskosten; (eigene und fremde) niedrige Löhne bedeuten für ihn zugleich niedrige Produktionskosten.

Der Gewerkverein bedeutet den kollektiven Verkauf der Ware Arbeit, seine Tendenz ist, die Arbeit seiner Mitglieder als Gesamtheit an die Gesamtheit der Unternehmer zu verkaufen. Seine Interessen sind daher sowohl möglichst hohe Lohnbezüge seitens sämtlicher einzelnen Arbeiter, als auch möglichst hohe Gewinnste der sämtlichen einzelnen Unternehmer seiner Industrie.

Der am Unternehmergewinn beteiligte Angestellte will die in seinem Unternehmen hergestellten Produkte möglichst gut verkauft wissen; die übrigen Unternehmer und deren eventuell am Gewinn beteiligte Angestellten sind seine Konkurrenten auf dem Kundenmarkt; ihr Schaden ist sein Vorteil.

Mit anderen Worten: der Gewerkverein ist die »horizontale«,

zu drücken versucht. »Die Fabrikanten verpflichten sich, nur Mitglieder der Vereinigung zu beschäftigen . . . und die Arbeiter verpflichten sich, nur für solche Fabrikanten zu arbeiten, die ihre Waren zu den festgesetzten Preisen verkaufen. Zur jeweiligen Festsetzung der Preise soll ein Lohnamt (A Wages Board) gebildet werden, bestehend zu gleichen Teilen aus Arbeitgebern und Arbeitern . . . Für je 10 Proz. Steigerung des Verkaufspreises (ohne Rücksicht auf Schwankungen des Marktpreises des Rohmaterials) soll die den Mitgliedern der Arbeitervereinigung gezahlte Dividende um 5 Proz. erhöht werden« (ibid.). (Das Nähere über diese Alliances s. bei *Sydney* und *Beatrice Webb* im Archiv für soz. Gesetzg. und Stat., 11. Bd. 1897, 1. u. 2. Heft, S. 18 ff.)

die Gewinnbeteiligung die »perpendikulare« Division der Industrie«.

Es versteht sich also: Gewerkverein und Gewinnbeteiligung haben teilweise gegensätzliche Interessen und sie verfolgen ihre Interessen auf diametral verschiedenen Wegen.

Gewiss ist daher das Eine, dass Gewerkverein und Gewinnbeteiligung nicht nebeneinander bestehen können. Was nun ein Verschwinden des Gewerkvereins bedeuten würde, für am Gewinn beteiligte und am Gewinn nicht beteiligte Angestellte: wie mit dem Gewerkverein, d. h. dem kollektiv organisierten Verkauf der Ware Arbeit, die Möglichkeit fortfiele, das Angebot der Arbeit zur rechten Zeit und am rechten Ort zurückzuziehen und durch eine Unterstützung der feiernden Mitglieder aus der Vereinskasse das Angebot in ein günstigeres Verhältnis zur Nachfrage zu setzen und so bessere Löhne zu erzielen, wie daher mit dem Verschwinden des Gewerkvereins die Löhne zu sinken begännen, bis sie bei der Grenze des zur Fristung der Existenz Unentbehrlichen halt machen würden, wie mit dem Gewerkverein zugleich ein Stück wirksamer Organisation der industriellen Produktion verschwinden würde: das alles braucht hier nur angedeutet zu werden.

Es liegt in der Natur der Dinge, dass von dieser Verschlechterung der Arbeitsbedingungen die gewinnteilenden Firmen ebensowenig ausgenommen wären, als die übrigen. Der Gang der Entwicklung wäre eben der, dass, sowie die »Stäbe des Bündels getrennt« d. h. der Gewerkverein lahm gelegt wäre, jedes Hindernis, den Druck der Konkurrenz auf die Arbeitslöhne überzuwälzen, beseitigt wäre; vielleicht würden nun die nicht gewinnteilenden Firmen mit der Herabsetzung der Löhne den Anfang machen — obwohl die Fälle Briggs, Livesey und zahlreiche andere (s. o. S. 248 ff.) es unwahrscheinlich machen, dass sich die gewinnteilenden Firmen hierin den Rang ablaufen liessen —, jedenfalls müssen die anderen Firmen nachfolgen, selbst wenn ihre Inhaber noch so frei von menschlichem Egoismus wären, schon um ihre Kapital- und damit Konkurrenzkraft zu erhalten. Dass die Angestellten der gewinnteilenden Firmen von der solcherweise an Lohnbezügen eingebüssten Summe einen Prozentsatz als Bonus zurückerhalten, dürfte in ihnen dann allerdings über die »Gerechtigkeit« des in der Gewinnbeteiligung liegenden »Prinzips« skeptische Bedenken erwecken und kann jedenfalls das Eine nicht verhindern: dass mit dem Sinken des Einkommens

der industriellen Arbeiterbevölkerung und somit ihrer Kaufkraft der nationalen Industrie ein grosser Absatzmarkt entzogen wird und der ganzen Volkswirtschaft ein ungeheurer Schaden zugefügt wird.

Wir können demnach nunmehr die Thatsachen überschauen, die für die Beurteilung der Chancen der Gewinnbeteiligung in der Zukunft von Belang sind:

Die Möglichkeit, zur Einführung zu gelangen, hat die Gewinnbeteiligung vor allem nur dort, wo überhaupt Gewinne von einiger Höhe gemacht werden, eventuell — bei verbesserter Arbeitsleistung der gewinnbeteiligten Angestellten — gemacht werden können[1]): also nur bei einem mehr oder minder grossen Prozentsatz der industriellen Firmen.

Aussichten auf Verbreitung auf diesem so eingeschränkten Gebiet besitzt das System ferner dort nicht, wo es sich lediglich auf behauptete ideale Vorzüge (Gerechtigkeit u. a.) zu stützen vermag (cf. die englischen Konsumgenossenschaften), vielmehr nur dort, wo sie für den Unternehmer zum mindesten keine finanzielle Einbusse bedeutet, sondern einen entsprechenden Mehrgewinn schafft.

Das letztere ist lediglich möglich, wie wir gesehen haben, durch Verbesserung der Arbeitsleistungen; jedoch nur auf einem sehr beschränkten Anwendungsgebiet.

Zunächst ist es daher unwahrscheinlich, dass je ein bedeutender Prozentsatz industrieller Firmen die Gewinnbeteiligung üben wird.

Sollte es aber einmal dazu kommen, so wird sich gegen die Gewinnbeteiligung die heftige Opposition der Gewerkvereinsbewegung erheben.

Denn, was immer die Stellung des Gewerkvereins zu einem einzelnen gewinnbeteiligenden Unternehmen sein mag, durch die Thatsache, dass in zahlreichen Unternehmen eines Industriezweigs durch Gewinnbeteiligung die Angestellten effektiv für die Gewinn-Interessen ihrer individuellen Unternehmer gewonnen sind, wird er in seinem Bestand bedroht.

Der Ausgang dieses Kampfes würde davon abhängen, welche

1) dass durch die Existenz von Gewinnbeteiligungsfirmen die industriellen Gewinne nicht höher oder stabiler, der gewinnmachenden Firmen nicht mehr werden (wie Nelson u. a. meinen), ist nach dem, was bezüglich der Bekämpfung der aus Ueberproduktion entspringenden Gefahren und bezüglich der Konsumtionsfähigkeit der arbeitenden Klassen gesagt wurde, nicht weiter zu erörtern.

der rivalisierenden Prinzipien auf die Arbeiter die grössere Anziehungskraft ausüben würde. Die bisherigen Erfahrungen lehren, dass selbst wo die Gewinnbeteiligung die Angestellten am Unternehmergewinn egoistisch zu interessieren vermochte, der Anschluss an den Gewerkverein, sobald sie mit diesem in einen offenen Gegensatz gebracht wurde, überall von den Angestellten bevorzugt wurde, — eine Stellungnahme, die, wie wir oben gesehen haben, auch theoretisch sehr wohl zu begreifen ist.

Aus dieser doppelten Erwägung heraus ist es wahrscheinlich, dass die Gewinnbeteiligung — seit nahezu 70 Jahren auf dem Programm sozialer Reformpolitiker — auch in den nächsten Dezennien ihrer Propaganda keine grosse Verbreitung erlangen wird.